

www.humak.fi

Opinnäytetyö

Mentoroinnin käyttöönotto osana perehdytystä Aivoliiton palvelut oy:n Nuortentaloilla

Kimmo Vesterinen

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 5/2020



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma

Tekijä: Kimmo Vesterinen

Opinnäytetyön nimi: Mentoroinnin käyttöönotto osana perehdytystä Aivoliiton palvelut oy:n Nuortentaloilla

Sivumäärä: 71 ja 3 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Jari Klemola

Työn tilaaja(t): Aivoliitonpalvelut oy, Kuopion Nuortentalo

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, voiko Aivoliiton palvelut oy hyödyntää mentorointia osana perehdytystä Nuortentalotoiminnassa. Mentoroinnilla tarkoitetaan toimintaa, jossa kokenut työntekijä eli mentori ohjaa nuorempaa tai kokemattomampaa työntekijää eli aktoria. Opinnäytetyö toimi myös pohjakartoituksena perehdytysprosessin kehittämisessä. Nuortentalotoiminta on osa Aivoliiton palvelut oy:n liiketoimintaa. Nuortentalojen asumis- ja avopalveluyksiköt sijaitsevat Turussa ja Kuopiossa.

Tämä opinnäytetyö tehtiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyväksi käyttäen. Työ sisälsi myös tutkimuksellisen kehittämistoimintaan kuuluvia piirteitä. Tähän kehittämistyöhön liittyvät tulokset kerättiin teemahaastattelun keinoin ryhmähaastatteluna sekä kyselyn avulla, jolloin vastauksia saatiin molemmista Nuortentalon yksiköistä. Sekä haastattelu että kysely toteutettiin käyttämällä samoja teemoja. Tässä opinnäytetyössä oli neljä teemaa, johon kyselyyn ja haastatteluun osallistuvat ottivat kantaa. Teemat olivat: 1) toteutunut perehdytys Nuortentalolla, 2) perehdytyksessä huomatuksi kehittämissuunnitelmat, 3) mentoroinnin ymmärtäminen Nuortentalon toimintaympäristössä ja 4) mentorointi osana perehdytystä.

Vastausten perusteella ja kirjallisuudesta löytyvän taustatiedon tukemana opinnäytetyössä pyrittiin hahmottamaan mentorointiohjelman sisältöä siten, että toimivan mentorointiohjelman voisi laatia nykyisin käytössä olevan perehdytysohjelman tueksi. Pohja mentoroinnin aloittamiselle Nuortentalolla oli kunnossa, koska Nuortentalolla käytettävä valmentava työote tukee työtä ja työyhteisön kehittämistä.

Nuortentalojen työntekijöiden ammatillista osaamista uskottiin voivan kehittää mentorointiohjelman avulla. Kehittämistyön tuloksina nousi esille se, että mentorointiohjelman avulla Turun ja Kuopion yksiköiden työntekijät pystyisivät kehittämään ja jakamaan osaamistaan eri yksiköiden välillä. Tällaisen toiminnan nähtiin tuloksien mukaan motivoivan henkilöstön ammatillista kehittymistä. Muina tavoitteina nähtiin perehtyminen Nuortentalon työkuultuuriin, toimintatapaan sekä asiakkaisiin ja heidän erityisvaikeuksiinsa. Henkilöstön ammatillista kehittymistä kannustaa osaltaan myös Nuortentalon laatukäsikirja. Laatukäsikirja on tärkein Nuortentalolla olemassa oleva työväline, koska sen avulla varmistetaan Nuortentalotoiminnan asiakastyön laatu. Myös Nuortentalon perehdytysohjelma täytyisi olla laatukäsikirjan tavoitteiden mukainen.

Tämän opinnäytetyön avulla Nuortentalo sai tietoa siitä, mitä perehdytyksen kehittämisessä on otettava huomioon. Tärkeimpänä tuloksena selvisi se, että Nuortentalon laatukäsikirjaan tulee tehdä muutoksia perehdytyksen tavoitteiden osalta, jonka jälkeen perehdytysohjelmaan on mahdollista tehdä tarvittavat muutokset kuten mentoroinnin lisäämisen. Tämän opinnäytetyön avulla Nuortentalolle selvisi, mitä sen tulee tehdä kehittäessään perehdytystään, jonka myötä opinnäytetyölle asetetut tavoitteet täyttyivät.

Asiasanat: <http://finto.fi/ysa/fi/> perehdyttäminen, mentorointi, osaamisen kehittäminen

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Degree Programme in NGO and Youth Work

Author: Kimmo Vesterinen
Title: Introduction of mentoring as part of the orientation at Aivoliiton Palvelut oy's Youth Houses
Number of Pages: 71 and 3 attachment pages
Supervisor(s): Jari Klemola
Subscriber(s): Aivoliiton palvelut ltd, Kuopion Nuortentalo

The purpose of this thesis was to find out whether Aivoliiton palvelut oy can utilize mentoring as part of the orientation in Nuortentalo (in English Youth House). Youth House Operations is part of Aivoliiton palvelut oy's business. Aivoliiton palvelut oy has two Youth Houses, one in Turku and the other in Kuopio. Nuortentalo offer services to people with special difficulties in various areas of life. The service offering includes open services and subsidized housing services.

This thesis was done using qualitative research methods. It also included features related to research and development activities. The research material for the development work was compiled as an open thematic interview from Kuopio and with the help of a survey from Turku. It was the easiest way to get answers from both Youth Houses. Both the thematic interview and the survey had the same themes, making it easier to deal with the responses together. There were four themes and they were: 1) How the orientation takes place? 2) What had to be developed in the orientation? 3) How do you understand mentoring at the Nuortentalo? 4) How mentoring could be used as part of an orientation?

It was believed that the professional skills of Nuortentalo employees could be developed through a mentoring program. As a result of the development work, it emerged that with the help of the mentoring program, the employees of the Turku and Kuopio units would be able to develop and share their skills between units. According to the results, such activities were motivating the professional development of the staff. Other goals were to become acquainted with the work culture, operating method and customers of the Nuortentalo and their special difficulties. The professional development of the staff is also encouraged by the Nuortentalo's quality manual. The Quality Manual is the most important tool available at Nuortentalo, as it ensures the quality of customer work at Nuortentalo. The Youth House orientation program should also be in line with the objectives of the quality manual.

With the help of this thesis, the Nuortentalo received information about what must be considered in the development of orientation. The most important result was that changes must be made to the Nuortentalo's Quality manual regarding the objectives of the orientation, after which it is possible to make the necessary changes to the orientation program, such as increasing mentoring. With the help of this thesis, it became clear to the Nuortentalo what it should do in developing its orientation, with which the goals set for the thesis were met.

Keywords: introduction, mentoring, improving know-how

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	8
2.1	Aivoliiton palvelut oy	8
2.2	Neuropsykiatriset erityisvaikeudet	9
2.3	Nykyinen perehdytys Nuortentaloilla	11
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	13
3.1	Perehdyttäminen	13
3.1.1	Rekrytointi ja työhön ottaminen	16
3.1.2	Perehdyttämisen tavoitteet.....	17
3.1.3	Perehdyttämisen muodot	18
3.1.4	Kaksisuuntainen perehdytys	21
3.2	Mentorointi.....	23
3.2.1	Mentorointi perehdytyksen osana.....	25
3.2.2	Mentoroinnin suuntaukset ja kehityskaari	26
3.2.3	Vertaismentorointi.....	28
3.2.4	Valmentava mentorointi.....	29
3.2.5	Reflektointi mentoroinnissa	31
3.2.6	Mentoroinnin tavoitteet.....	32
3.3	Työntekijän osaamisen kehittäminen	33
3.4	Hiljainen tieto	35
4	AINEISTONKERUU	38
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	38
4.2	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	39
4.3	Haastattelun toteutus	40
4.4	Kyselyn toteutus	42
4.5	Aineiston käsittely ja ymmärryksen tuottaminen.....	44
4.6	Luotettavuuden arviointi.....	47

4.7	Eettisyys	48
5	TULOKSET	50
5.1	Toteutunut perehdytys Kuopion Nuortentalolla	50
5.2	Perehdytyksessä kehitettävät asiat.....	54
5.3	Mentorointi Nuortentalolla	56
5.4	Mentorointiohjelman teemoja	58
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	60
7	POHDINTA.....	64
	LÄHTEET	69
	LIITTEET	72
	LIITE 1 Teemahaastattelun kysymykset	72
	LIITE 2 Saatekirje Turkuun	73
	LIITE 3 Kysymykset Turkuun	74

1 JOHDANTO

Monissa yrityksissä, julkishallinnon organisaatioissa ja järjestöissä on havahduttu mentoroinnin käyttökelpoisuuteen eräänä keinona henkilöstön kehittämisessä. (Kupias & Salo 2014, 21). Kankkusen (2011, 45–46) opinnäytetyössä nousi kolme pääasiallista mentoroinnin käyttökohdetta. Näitä olivat työuran muutostilanteet, elämän ja uran suunnittelu ja hallinta sekä osaamisen vahvistaminen ja kasvattaminen. Kankkusen mukaan mentorointia voidaan käyttää uralla etenemisen apuna sekä työtehtävien vaihtuessa, valmennusohjelmissa ja uusien ihmisten tullessa taloon perehdyttämisen tukena, mistä olen tässä opinnäytetyössäni kiinnostunut.

Tämän opinnäytteen tilaaja on Aivoliiton palvelut oy, Kuopion Nuortentalo. Aivoliitto ry:n omistamalla Aivoliiton palvelut oy:n Nuortentalotoiminnalla on tarkoituksena tukea arjessa selviytymistä ja itsenäistä elämän hallintaa niillä asiakkailla, joilla on vaikeuksia vuorovaikutustaidoissaan ja sosiaalisissa suhteissaan. (Suomen Nuortentalo 2018, 6.) Tässä opinnäytetyössä selvitän Nuortentalolla tapahtuvaa perehdytystä ja sen kehittämistarpeita. Nuortentalolla tapahtuva perehdytys on muuttunut vuosien saatossa toiminnan kehittymisen myötä. Marjatta Jabe (2017, 267) kertoo kirjassaan, että yrityskulttuurien asiantuntija Edgar H. Schein on sanonut yrityskulttuurin muuttuvan vain silloin kun sen toiminta muuttuu. Yrityskulttuuria on se, miten työpaikalla toimitaan. Näkymätöntä yrityskulttuuria on, miten ihmiset toimivat, ajattelevat ja tuntevat.

Opinnäytetyöhön liittyen tehtäväkseni annettiin lisäksi selvittää, voisiko mentoroinnin avulla nykyistä perehdytystä parantaa. Mentoroinnilla on perinteisesti siirtynyt tietoa mestari - oppipoika asetelmassa. Nykyään mentorointi on kuitenkin enemmän tietojen vaihtoa luottamuksellisessa, tasavertaisessa suhteessa. Tietojen vaihdon tarkoituksena on ymmärryksen lisääntyminen molemmilla osapuolilla. (Kupias & Salo 2014, 11–12; Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 15.) Toista ihmistä arvostava työote on tärkeä osa Nuortentalolla tehtävää työtä, joten ympäristö mentoroinnille on siellä suotuista.

Tämän työn tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta ja se tarjoaa uuden tavan ymmärtää ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa, jolloin tapauksesta saadaan mahdollisimman kattava kuva. Laadullisessa

tutkimuksessa tiedon keruussa ja analysoinnissa tutkijan rooli on keskeinen. Tutkija itse menee tekemään haastattelun, jolloin tutkimus tehdään sen aidossa kontekstissaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa päättelyn logiikka on usein induktiivinen, eli edetään yksittäisestä havainnosta tuloksiin. (Kananen 2017, 36.) Tässä opinnäytetyössäni toteutan aineistonkeruun Kuopion yksikössä ryhmähaastatteluna teemahaastattelun menetelmän avulla. Jotta saan asiasta tietoa koko Nuortentalotoiminnan osalta, olen laatinut Turun yksikölle sähköpostilla lähetettävän kyselyn.

Kehittämistoiminta voi pitää sisällään uusien ideoiden keksimisen sekä niiden levittämisen ja vakiinnuttamisen. Tässä mielessä kehittäminen on siis käytännöllistä asioiden korjaamista, parantamista ja edistämistä. Kehittämistoiminnan tavoitteena on muutos parempaan tai tehokkaampaan aikaisempaan tai nyt olemassa olevaan käytäntöön verrattuna. Kehittämistoiminta voi kohdistua myös yksittäisiin työntekijöihin tai heidän ammatilliseen osaamiseensa. Tämä on luontevaa erityisesti asiantuntija-ammateissa, joissa on jo lähtökohtaisena oletuksena osaamisen jatkuva kehittäminen. (Toikko & Rantanen 2009, 15–16.)

Tämä opinnäytetyö toimii samalla kehittämistyönä. Tässä opinnäytetyössä otetaan selvää, miten nykyinen perehdytyskäytäntö toimii eli selvitetään, kattaako se perehdytykselle asetetut tavoitteet. Tämän vuoksi on ensiksi tärkeää tietää nykyisistä käytännöistä. Tämän työn tilaaja halusi selvittää, voisiko mentorointia käyttää osana perehdytystä, jolloin perehdytys vastaisi paremmin perehdytykselle asetettuihin päämääriin ja eteen tuleviin haasteisiin. Tämä opinnäytetyö toimii siis tavallaan pohjakartoituksena perehdytysprosessin kehittämisessä.

Kupias ja Peltola lainaavat kirjassaan Kjelinin & Kuusiston (2003) määritelmää, jossa perehdytyksen katsottiin tarkoittavan *”kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla tuetaan yksilöä uuden työn alussa (Olipa hän sitten kokonaan uudessa organisaatiossa tai jatkaa uudessa roolissa entisessä työpaikassaan)”* (Kupias & Peltola 2017, 18.) Aivoliiton palvelut oy:n Nuortentaloilla Kuopiossa ja Turussa on käytössä omat perehdytyksensiot. Perehdytyksestä vastaa yksikön esimiehenä aluepäällikkö tai hänen sijaisensa sekä vuorossa olevat ohjaajat. Nuortentalon ohjaajan perehdytys tapahtuu arjessa, ja sen apuna käytetään perehdytysohjelmaa. (Suomen Nuortentalo 2018, 41.)

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia mentoroinnin aloittamista osana perehdytystä Aivoliiton palvelut oy:n Nuortentalotoiminnassa. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on näin ollen toimia esitutkimuksena mahdollisen mentorointiohjelman laatimiselle. Mentorointiohjelman tarkoitus on parantaa nykyään käytössä olevaa perehdytystä Nuortentaloilla. Sain aiheen Aivoliiton palvelut oy:n Kuopion Nuortentalon yksikön esimieheltä, aluepäällikkö Mirva Korhoselta. Tässä opinnäytetyössä tarkastelun alla on tämänhetkinen Nuortentaloissa tapahtuva perehdytys ja siinä esille nousevat kehittämiskohteet. Pohdinnassa on myös se, miten mentoroinnilla voidaan parantaa perehdytystä. Tutkimuskysymyksinä opinnäytetyössä ovat:

- Miten perehdytys toteutuu Nuortentalolla?
- Mitä kehitettävää perehdytyksessä on?
- Miten mentorointia voidaan hyödyntää osana perehdytystä?

2.1 Aivoliiton palvelut oy

Opinnäytetyön taustaorganisaationa toimii Aivoliiton palvelut oy, Kuopion Nuortentalo. Aivoliiton palvelut oy on Aivoliitto ry:n omistama yhtiö, joka tarjoaa muun muassa koulutusta, terapioiden, tulkkipalveluita, avopalveluita ja nuorten itsenäistymistä tukevia asumispalveluita Nuortentaloissa Kuopiossa ja Turussa (Aivoliitto ry 2020). Nuortentalot tarjoavat asumispalveluita peruskoulun käyneille nuorille. Palveluiden tarkoituksena on tukea asiakkaiden itsenäistymistä ja harjoitella arjen- ja elämänhallinnan taitoja. Nuortentalojen palvelutarjonta käsittää myös avopalvelut, joita ovat neuropsykiatrinen valmennus, ammatillinen tukihenkilötoiminta sekä Kelan opiskelua ja työelämää tukeva kuntoutusmuoto eli NUOTTI-valmennus. (Nuortentalo 2020.)

Kuopion Nuortentalon yksikkö on ollut toiminnassa vuodesta 2005 lähtien. Se sijaitsee Petosen kaupunginosassa. Tuetussa asumisessa on 15 asiakaspaikkaa, ja sitä tarjotaan joko Kuopion Nuortentalon tai asiakkaan itsensä vuokraamaan tukiasuntoon. Nuorilla on mahdollisuus saada ohjausta arkipäivisin, jolloin ohjaajat ovat paikalla. (Nuortentalo 2020.) Turun Nuortentalon yksikkö sijaitsee Hirvensalossa. Toiminta siellä on alkanut vuonna 1997. Tällä hetkellä palveluasumisen asumispaikkoja on tarjolla 20. Tu-

run yksikössä ohjausta on saatavilla ympäri vuorokauden. Molemmissa yksiköissä avopalveluita voidaan toteuttaa joko asiakkaan omassa toimintaympäristössä tai Nuortentalolla. (Nuortentalo 2020.)

Nuortentaloilla työskennellään kuntouttavan, ratkaisukeskeisen ja valmentavan työotteen mukaisesti (Nuortentalo 2020). Ratkaisukeskeisellä lähestymistavalla tarkoitetaan kannustavien työkalujen käyttöä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa kuten motiivinnissa, innostamisessa, suunnittelussa, ongelmien ratkaisussa ja kehittämistyössä. Ratkaisukeskeistä lähestymistapaa kutsutaan myös voimavarakeskeiseksi lähestymistavaksi, koska sen tarkoituksena on ensisijaisesti pyrkiä huomioimaan piilossa olevia voimavaroja sekä käytössä olevia vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Tämä avaa mahdollisuutta muutokselle asiakkaassa, jolloin hän pystyy elämään itselleen parempaa elämää. (Huotari, Niiranen-Linkama, Siltanen & Tamski 2008, 10.)

2.2 Neuropsykiatriset erityisvaikeudet

Tähän kappaleeseen on koottu, millaisia asiakkaisiin liittyviä haasteita Nuortentalon ohjaajat kohtaavat päivittäin työssään. Nuortentalon asiakkailla tuen tarpeet voivat johtua neuropsykiatrisesta tai kielellisestä erityisvaikeudesta, kehityksen, mielenterveyden, oppimisen ja elämänhallinnan haasteista (Nuortentalo 2020b). ADHD (engl. Attention Deficit Hyperactivity Disorder) eli tarkkaavaisuuden ja aktiivisuuden häiriö on kehityksellinen, neurobiologinen ja neuropsykiatrinen häiriö. Sen tärkeimmät oireet ovat tarkkaamattomuus, yliaktiivisuus ja impulsiivisuus. ADHD aiheuttaa ongelmia henkilölle vähintään kahdella osa-alueella, joita ovat esimerkiksi opiskelu, työelämä, harrastukset tai ihmissuhteet. (Virta & Salakari 2012, 12, 16.) ADHD-henkilön ohjauksessa on tärkeää hänen arkensa jäsentäminen ja tavoitteelliseksi saaminen. Tässä auttaa tehtävien pilkkominen ja erilaisten tehtävälistojen laatiminen. Tällöin kyseinen henkilö pystyy etenemään askel kerrallaan, jolloin tehtävä tulee tehtyä loppuun. (Huotari ym. 2008, 25.)

Autismilla tarkoitetaan neurobiologista keskushermoston kehityshäiriötä, joka aiheuttaa henkilölle vaihtelevia toiminnan esteitä siitä kärsivän henkilön toiminnassa. Autistisilla ihmisillä heidän aistiensa välittämä tieto ja tiedon tulkinta on yksilöllistä, jolloin se poikkeaa tavallisesta reagoinnista huomattavasti. Autistinen henkilö voi kommunikoida poikkeavasti. Hän myös ajattelee, ymmärtää ja mieltää asioiden merkitystä sekä

ympäristöään eri tavalla. Autismikirjon henkilöiden kanssa ohjaajat harjoittelevat sosiaalisia tilanteita ja vuorovaikutusta mallien avulla. Toiminnan tarkoituksena on asianmukaisen ja tilanteeseen sopivan käyttäytymisen tukeminen. Tilanteita harjoitellaan ja toistetaan, jolloin autistinen henkilö pystyy siirtämään niitä uusiin tilanteisiin ja ympäristöihin. Myös annettu ohjeistus on oltava konkreettista ja selkeää. (Huotari ym. 2008, 20–22.)

Aspergerin oireyhtymä (AS) on osa autismin kirjoa. Aspergerin oireyhtymä aiheuttaa toimintarajoitteita elämän eri osa-alueilla. AS:n tyypillisiä oireita ovat vaikeudet sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, rutiineihin pakonomainen takertuminen, ongelmat puheessa ja kielenkehityksessä, eleiden ja ilmeiden ymmärtämisen vaikeudet sekä motorinen kömpelyys. On tyypillistä, että AS diagnoosin omaava henkilö paneutuu erityisiin mielenkiinnon kohteisiin, jotka vievät aikaa niin paljon, että muut toiminnot kuten ihmissuhteet ja muu arki kärsivät. AS-henkilö tarvitsee tukea ja ohjausta monissa eri käytännön tilanteissa. Ohjaamisessa tarvitaan taitoa kertoa pitäviä perusteluja, miksi tietty asia on saatava tehdyksi. Lisäksi ohjaajalta vaaditaan kykyä auttaa AS-henkilöä hahmottamaan aikakäsitystä ja päivittäisiä rutiineja. Apuna ohjaamisessa toimii konkreettisen kielen käyttäminen. (Huotari ym. 2008, 19–20.)

Touretten syndrooma (TS) on neurologinen oireyhtymä, jolle on luonteenomaista toistuvat ja tahdosta riippumattomat liikkeet ja äännähdykset. Niitä kutsutaan tics-oireiksi. Oireisiin voi myös kuulua sosiaalisesti epäsoivia sanoja kuten kirosanoja. Pakkoliikkeisiin voi kuulua muun muassa silmien räpsyttelyä, nuuskimista, toistuvaa kurkun selvittämistä, käsivarsien liikuttelua tai hypähtelyä. Touretteen voi liittyä myös keskittymishäiriöitä, ylivilkkautta ja impulsiivisuutta. Ohjaamisessa kannattaa ottaa huomioon, että TS diagnoosin omaava henkilö voi pidätellä jonkun aikaa ticsiä, mutta hänelle kannattaa ohjata joku paikka, jossa hän voi suorittaa ticsit rauhassa joutumatta tarpeettoman huomion kohteeksi. (Huotari ym. 2008, 22–23.)

Kehityksellisessä kielihäiriössä lapsen kielen kehitys viivästyy tai etenee muuhun hänen kehitykseensä nähden poikkeavasti. Häiriöön voi liittyä myös liitännäisvaikeuksina motorista kömpelyyttä, tarkkaavaisuuden häiriöitä, toiminnanohjauksen ongelmia ja aistisäätelyn vaikeuksia. Myös sosiaalisissa taidoissa voi olla puutteita. (Aivo-liitto 2020a.) Ohjaustyössä kielihäiriö näkyy ymmärtämisessä siten, nuori ei välttämättä ymmärrä lukemaansa tai kuulemaansa tai asiakokonaisuuksien seuraaminen on

vaikeaa. Ohjaamisessa täytyy varmistaa, että nuori on ymmärtänyt asian. Kielihäiriö vaikuttaa monin tavoin henkilön toimintakykyyn, vuorovaikutukseen ja oppimiseen. (Haapasalo 2007, 52–57.)

2.3 Nykyinen perehdytys Nuortentaloilla

Turun Nuortentalolla käytössä oleva perehdytyskansio pitää sisällään ohjeistuksen eri tilanteissa toimimiseen ja ohjaajan työtehtävien hoitamiseen. Kansioon on laadittu ohjeistukset, jotka koskevat toimimista palohälytys- tai väkivaltatilanteessa sekä asiakkaiden päihteiden käyttöä ja itsetuhoisuutta. Kansiossa on ohjeet läheltä piti -ilmoituksen laatimiseen ja yksin työskentelyyn. Perehdytyskansio pitää sisällään myös Nuortentalon säännöt, lääkehoidon suunnitelman ja yövuorolaisen tehtävät sekä ohjeistuksen sosiaalipäivystykseen hakeutumisesta alaikäisten kohdalla. Perehdytyskansiossa on annettu myös ohjeistusta tilanteista, joissa pitää ottaa yhteys aluepäällikköön. Ohjeistus sijaisuuksista pitää sisällään sijaisen perehdytyslomakkeen, lääkehoitoon perehdytyksen ja tunnukset asiakastietojärjestelmään. Perehdytyskansioon on koottu myös ohjaajan työssään tarvitsemia tietoja kuten Nuortentalon asukkaiden yhteenveto taustasta sekä opastusta nuorille rahan käytöstä. Kansiossa on myös vaaratilanteiden arvio ja varautumissuunnitelma niihin. (Turun Nuortentalo 2019.)

Kuopion Nuortentalon perehdytyskansio alkaa Aivoliiton palvelut oy:n esittelyllä, jonka jälkeen on Kuopion yksikön esittely, joka pitää sisällään kuvauksen asiakkaille tarjottavista palvelumuodoista. Toisena osa-alueena kansiossa on Kuopion Nuortentalon kuvaus, joka käsittää osiot henkilöstöstä sekä aluepäällikön ja ohjaajan työtehtävistä. Tässä osa-alueessa on myös neuvoja ohjauksessa vastaantuleviin tilanteisiin kuten esimerkkejä eri ohjaustilanteista sekä ohjeita koskien kommunikaatiovaikeuksien huomioon ottamista ohjauksessa ja omaohjaajuutta Nuortentalolla. Lisäksi kansiossa on liitteenä päihdestrategia ja lääkehoitosuunnitelma. Kolmantena osa-alueena kansiossa on Nuortentalon asiakkaisiin liittyvät asiat kuten ohjeet nuoren muuttaessa taloon ja talosta pois, Nuortentalon säännöt, nuoren kanssa läpikäytävät lomakkeet ja hoidettavat asiat sekä nuorten viikko-ohjelman. Neljäntenä osiona on tietoa avopalveluihin liittyen. Tämän lisäksi kansiossa on tietoa asiakastietojärjestelmän käyttöön liittyen sekä muuta tarpeellista tietoa. Muuhun tarpeellisen tiedon osioon on koottu muun muassa tunnukset, salasanat ja käytännön työssä muita tarvittavia asioita. Sinne on myös koottu lista ihmisistä, joita ohjaaja työssään tarvitsee. Viimeisenä tärkeänä

osiona on ohjeistus ohjaajan työssään mahdollisesti kohtaaman väkivallan varalle. (Kuopion Nuortentalo n.d.)

Nuortentaloille on laadittu laatukäsikirja, joka käsittää kaksi osiota. Ensimmäinen osio on suunnattu myös asiakkaille ja sidosryhmille. Siinä on määritelty Nuortentalon tarjoamat palvelut sisältöineen ja toiminnan kuvaus. Se sisältää myös työntekijöiden toiminnan ohjeistusta eri tilanteissa sekä ammattieettistä ohjeistusta. Osuudessa on mukana myös koko toimintaa ohjaava lainsäädäntö. Laatukäsikirjan toinen osio koskee henkilöstöhallintoa. Henkilöstöhallinnon osiossa on henkilöstön kehittämisestä ja ammattitaidon ylläpidosta oma kappale, jonka osana on käsitelty perehdyttäminen. Laatukäsikirjan toisessa osiossa on vielä oma kappaleensa työharjoittelijoiden kanssa toimimisesta ja heidän perehdyttämisestään. (Suomen Nuortentalo 2018, 2–4.)

Nuortentalon laatukäsikirjan mukaan perehdyttäminen on osa henkilöstön kehittämistä ja ammattitaidon ylläpitämistä. Kyseisen kehittämistoiminnan tavoitteena on tukea Nuortentalotoiminnan toiminta-ajatusta ja laadukkaan työn ylläpitämistä. Perehdyttämisen tavoitteena Nuortentalolla on antaa uudelle työntekijälle kokonaiskuva Aivoliitto ry:n, Aivoliiton palvelut oy:n ja Nuortentalojen toiminnasta sekä oman työn suhteesta kokonaisuuteen. Perehdytyksen jälkeen oletetaan, että työntekijä pystyy työskentelemään tehokkaasti tehtävässään. Perehdytetyn työntekijän oletetaan myös tietävän mahdollisuutensa vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin ja koko Nuortentalotoiminnan osalta jatkuvaan kehittämiseen. Perehdytyksessä käytetään apuna perehdytysohjelma lomaketta, johon perehdyttäjä merkitsee listaan sitä mukaan ne asiat, jotka on käynyt läpi. Kun lista on käyty yhdessä läpi ja jokainen siinä oleva asia on uudelle työntekijälle selvinnyt, työntekijä ja perehdyttäjä allekirjoittavat listan ja se menee esimiehen arkistoon. Laatukäsikirjan mukaan perehdytys tapahtuu ensimmäisen kuukauden aikana. (Suomen Nuortentalo 2018, 41.)

Käytössä olevassa perehdytyslomakkeessa, joka toimii perehdytysohjelmana, on työntekijälle kirjattu velvoite tutustua asiakkaisiin ja heidän diagnooseihinsa sekä Nuortentalon toimintatapaan mahdollisimman hyvin ensimmäisen työskentelykuukauden aikana. Perehdytyslomakkeen lopussa on maininta, että kuukauden työskentelyn jälkeen uusi työntekijä tapaa aluepäällikön, jolloin epäselvät asiat käydään vielä keskustelleen puolin ja toisin lävitse. (Aivoliiton palvelut oy 2019.)

Nuortentaloilla perehdytys tapahtuu Kupiaksen ja Peltolan (2017, 36–37) kuvaamana vierihoitoperehdyttämisenä, jossa esimies tai muu työntekijä ottaa uuden työntekijän siipiensä suojaan ja kertoo oman työnsä ohella yrityksestä, työyhteisöstä ja uuden työntekijän työtehtävistä. Työntekijän perehtyminen vähitellen. Joidenkin työntekijöiden kanssa tämä perehdytys on onnistunut hyvin, mutta kuten Kupias ja Peltola kuvaavatkin, uuden työntekijän on pitänyt joskus oppia toimintatavat omatoimisesti. Perehdytyksessä on näin ollen korostuneet perehdyttäjällä olevat ohjaustaidot.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä pääluvussa käsitellään perehdytystä ja mentorointia kirjallisuuden pohjalta. Perehdytysosion aluksi kerrotaan yleisiä asioita perehdytyksestä. Tämän jälkeen kerrotaan rekrytoinnista yleisesti ja sen vaikutuksesta perehdytykseen. Perehdytyksestä tuodaan esille perehdyttämistoiminnan tavoitteita, jonka jälkeen esitellään perehdyttämisen muotoja. Viimeisenä asiakokonaisuutena perehdytyksestä kerrotaan sen toimiminen kaksisuuntaisena prosessina.

Toisena isona asiakokonaisuutena tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on mentorointi. Mentorointia koskevan osan aluksi on taustatietoa siitä, mitä mentoroinnilla tarkoitetaan. Tämän jälkeen tutustutaan kirjallisuuden pohjalta mentoroinnin soveltamiseen osana perehdytystä. Seuraavaksi on esitelty mentoroinnin suuntauksia ja sen kehityskaari sekä vertaismentorointi. Mentorointiin liittyy myös valmentava ote, joten on tärkeää selvittää, mitä valmentavalla mentoroinnilla tarkoitetaan. Mentorointiin liittyy tässä työssä vielä omina osakokonaisuuksinaan reflektointi ja mentoroinnin tavoitteet.

Ominia asiakokonaisuuksinaan käsitellään työntekijän osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita hiljaista tietoa Osio pitää sisällään, miksi työntekijän osaamisen kehittäminen on tärkeää. Hiljainen tieto liittyy työntekijän osaamisen kehittämiseen, joten teoreettisessa viitekehyksessä pitää olla osio, jossa on kerrottu hiljaisen tiedon luonteesta ja siitä, miksi hiljainen tieto olisi hyvä saada koko organisaation hyötykäyttöön.

3.1 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on osa työnantajaa velvoittavaa lainsäädäntöä. Työturvallisuuslain 14 §:n 2 mom. 1. kohdan perusteella työntekijä tulee perehdyttää riittävästi työhön,

työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin välineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai työtehtävän aloittamista. Työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista tulee saman lain kohdan mukaan perehdyttäminen myös olla suoritettu. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738) Työsopimuslain 2 luvun 1 §:ssä on määrätty, että työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään. Samassa lainkohdassa todetaan, että työnantajan tulee pyrkiä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työuralaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55)

Perehdytysprosessin tulisi olla oikeudenmukainen, tasalaatuinen ja läpinäkyvä. Läpinäkyvyys tarkoittaa sitä, että työntekijä pystyy helposti ymmärtämään, mistä prosessi koostuu ja miten hän pystyy siihen itse vaikuttamaan. Tämä voidaan toteuttaa siten, että perehdytysprosessin sisällöllä on nähtävissä perusteet ja työntekijä tulee kuulluksi ja pystyy vaikuttamaan prosessin muotoutumiseen. Kun perehdytysprosessiin osallistuvat henkilöt pystyvät ymmärtämään perehdytysprosessin perusteet ja pystyvät vaikuttamaan sen kulkuun, sitä valmiimpia he ovat siihen sitoutumaan. (Eklund 2018, 30.)

Perehdytys pitää Juutin ja Vuorelan (2015, 63.) mukaan sisällään vain uuden työntekijän tai uusiin työtehtäviin siirtyvän henkilön työpaikalla tapahtuvan vastaanoton ja alkuohjauksen. Heidän mukaansa perehdyttämisen keskeisin tavoite on saada ihminen tuntemaan olevansa tervetullut työyhteisöön. Kupias ja Peltola (2017, 17–18) näkevät perehdytyksen puolestaan laajemmin. Heidän mukaansa perehdytys on käsitteenä laajentunut, jolloin se kattaa työnopastuksen sekä alku- ja yleisperehdyttämisen. Perehdytystä ei tule liittää pelkästään työsuhteen alkuun, vaan sitä käytetään myös henkilöä perehdyttäessä uusiin tehtäviin oma työpaikkansa sisällä. Perehdytystä voidaan tarvita myös silloin, kun työntekijä palaa töihin esimerkiksi pitkän poissaolon jälkeen. Perehdyttäminen on yleistermi ja se käsittää myös työnopastuksen.

Työnopastus tarkoittaa sellaista järjestelmällistä toimintaa, jonka tarkoituksena on työtehtävien omaksuminen ja hallinta. Työnopastuksen avulla pyritään työn sisällöllisen hallinnan lisääntymiseen, joka mahdollistaa itsenäisen työskentelyn omien tehtävien parissa. Työtehtäviin opastamistoimia ovat käytännön opastustoimet, joita voivat

olla erilaiset säännöt, tekniikat ja toimintatavat, joiden avulla työ on mahdollista suorittaa onnistuneesti. Opastustoimet sisältävät myös työssä tarvittavat käytännön asiat, joiden tulee olla kunnossa, jotta uusi työntekijä pääsee kiinni työhön. (Juuti & Vuorela 2015, 64; Eklund 2018, 96.) Kupias ja Peltola kiteyttävät kirjassaan perehdytyksen seuraavasti:

Perehdytyksellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias & Peltola 2017, 19.)

Perehdytystä voidaan pitää erilaisina käytänteinä, joiden tarkoituksena on varmistaa, että työntekijä oppii hallitsemaan työnsä, ja sopeutuu työyhteisöönsä. Uuden työntekijän on omaksuttava työyhteisössä käytössä olevat toimintatavat ja käytänteet. Perehdytys on uuden oppimista ja tiedon soveltamista. Uutta tietoa ottaa vastaan sekä organisaatio että perehdytettävä. Työpaikka joutuu myös muokkaamaan olemassa olevia toimintatapojaan ja sopeutua uuden työntekijän mukanaan tuomaan muutokseen. Työympäristöä ja työyhteisöä kannattaa siis kehittää. Tällöin uusi työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin alkuun työssään ja työyhteisössään. Perehdyttämiseen liittyy yleensä jokaisen uuden työntekijän osalta samanlaisena toistuvia käytännön valmisteluja. Näitä ovat muun muassa työvälineiden hankkiminen ja erilaisten valtuuksien hakeminen. Perehdyttämiseen liittyy myös opastamista, johon kuuluu työympäristöön ja työyhteisön jäseniin tutustuminen, päivittäisistä työjärjestelyistä kertominen sekä muu tällainen opastaminen. (Eklund 2018, 25; Kupias & Peltola 2017, 19; Kupias & Peltola 2019, 96.)

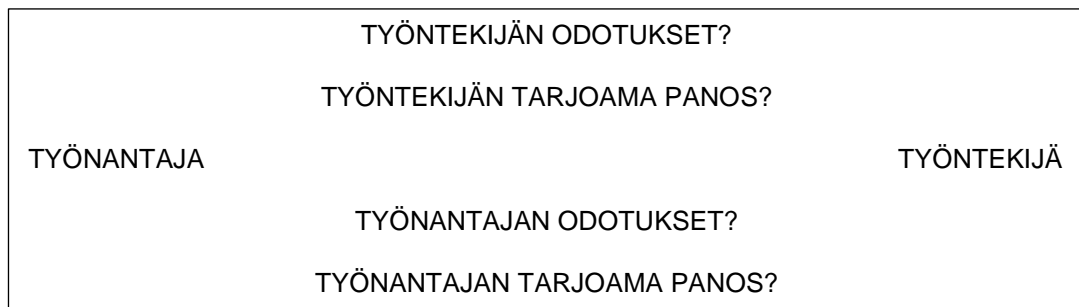
3.1.1 Rekrytointi ja työhön ottaminen

Rekrytoinnin tärkein tehtävä on houkutella hyviä ihmisiä hakeutumaan organisaation palvelukseen. Työhönoton tehtävä on valita näistä hyvistä hakijoista sopivin. Työhönottoprosessissa määritetään olennaisia asioita työn hallinnan kannalta. Ideana on siis luoda perustaa yksilön ja organisaation väliselle suhteelle. Onnistuneessa suhteessa rekrytoitu henkilö pystyy käyttämään omia kykyjään, koulutustaan ja aikaisempia kokemuksiaan organisaation hyväksi. Mikäli suhde jää kehnoksi, se alkaa pian haitata työntekoa. (Juuti & Vuorela 2015, 58.)

Pohja perehdytyksen onnistumisen edellytyksille luodaan jo rekrytoinnin aikana. Mikäli rekrytointi on epäonnistunut, toimiva perehdytyskään ei pysty pelastamaan sitä. Sama pätee myös toisin päin, eli onnistunut rekrytointi voidaan pilata huonolla perehdytyksellä. Jos työntekijän odotukset eivät täyty työsuhteen luonteesta perehdytyksen aikana, vaikka siihen olisi mahdollisuudet olemassa, olisi se huono asia. Perehdytysjakson aikana on tarkoitus, että työntekijä ja työnantaja pystyvät tutustumaan toisiinsa, jolloin he voivat katsoa yhdessä, mitä heidän yhteistyöstään voi parhaimmillaan tulla. (Eklund 2018, 34.)

Yritykset haluavat pitää kiinni hyvistä työntekijöistä, koska tiedostavat että heidän korvaamisensa on usein hyvin haastava ja pitkä prosessi (Eklund 2018, 31). Työntekijän omat kokemukset tehtävistä suoriutumisesta, esimiehestä ja työpaikan sosiaalisista suhteista heijastuvat subjektiivisiin käsityksiin työssä viihtymisestä. Tämän vuoksi työn ja työyhteisön kehittämisessä on aina mukana sekä työntekijän yksilölliset että työnantajan intressit. On siis tärkeää, että näiden intressien välillä on tasapaino. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 32.)

Työsuhdetta solmittaessa syntyy työnantajan ja työntekijän välille samalla myös psykologinen sopimus. Se koostuu työsuhteeseen liittyvistä molemminpuolisista odotuksista ja oletuksista työsuhdetta kohtaan. Psykologisen sopimuksen muotoutuminen alkaa jo ennen työsuhteen alkua ja se muuttuu sisällöllisesti yhtä mukaa työsuhteen edetessä. Psykologinen sopimus sisältää työnantajan pitkän aikavälin tavoitteita sekä työntekijän omia tavoitteita. Näitä ei ole kirjoitettu työsopimukseen. Perehdytysaika on tärkeä vaihe psykologisen sopimuksen syntymisessä, koska se vaikuttaa suuresti työntekijän pidemmän tähtäimen sitoutumiseen ja kehittymiseen. (Eklund 2018, 62.)



Kuva 1: Psykologinen sopimus (Eklund 2018, 62)

3.1.2 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisen tavoitteena on yleensä muutakin kuin pelkästään laissa määritelty työturvallisuudesta huolehtiminen. Muita tavoitteita ovat organisaatiokohtaisesti työntekijän sitouttaminen, nopea työhön oppiminen ja rutiinitehtävien hyvä hallinta. Organisaatio miettii omista lähtökohdistaan, ovatko perehdytyksen tavoitteet pidempiaikaisia monien vuosien sitoutumiseen tähtääviä vai lyhyempiaikaisia, esimerkiksi nopeaan tuottavuuden kasvuun tähtääviä. Asetettujen tavoitteitten mukaan perehdytyksessä voidaan korostaa näin ollen nopeaa tehtävien oppimista, yhteisen kulttuurin vahvistamista, tehokasta tiimityötä, itsenäistä työskentelyä tai vahvaa vastuunottokykyä. (Eklund 2018, 28–29.)

Juutin ja Salmin (2014, 71) mukaan ihminen sosiaalistuu työyhteisöön ja persoonallistuu ihmisenä työn saadessaan. Sosiaalistumisella kirjoittajat tarkoittavat, että ihminen otetaan työyhteisönsä jäseneksi, jolloin hänestä tulee niin sanottu yksi ”meistä”. Persoonallistumisella kirjoittavat taas tarkoittavat, että ihminen saa mahdollisuuden työstää itseään työnsä avulla, jolloin hän saa kasvot muiden työyhteisön jäsenten silmissä suoriutuessaan hänelle annetuista työrooleistaan. Samalla hän voi kehittää ammattitaitoaan ja itseään työn avulla.

Perehdyttäminen alkaa perehdytys suunnitelman laadinnalla. Suunnitelmasta tulisi käydä ilmi, kuka ottaa uuden työntekijän vastaan ja kuka esittelee hänet työyhteisölleen. Perehdytys suunnitelmasta tulisi käydä ilmi, miten uusi kasvo saa tietoja organisaation toiminnasta sekä yleisesti että yksikötasolla. Tämän vuoksi olisi tärkeää miettiä, miten henkilölle kerrotaan organisaation strategiasta, työskentelytavoista, osaston toiminnasta ja työn päämääristä yksikössä, jossa hän työskentelee. Perehdytys kattaa

myös työntekijän työtilojen näyttämisen. Työntekijä kokee olevansa toivottu ja odotettu apu työyhteisössään, mikäli hänelle on osoitettu ja suunniteltu työtilat ja työvälineet. Hyvin suoritettu perehdytys mahdollistaa luontevien suhteiden syntymiseen esimieheen, työtovereihin sekä luottamushenkilöihin. Se myös vähentää turhien virheiden ja tapaturmien todennäköisyyttä. (Juuti & Vuorela 2015, 63–64).

Suunnitelmallinen perehdytysohjelma mahdollistaa laadukkaan ja tasapuolisen perehdytyksen. Tämä mahdollistaa jokaisen uuden työntekijän samankaltaiset mahdollisuudet onnistua työssään. Suunnitelmallisuus mahdollistaa olemassa olevan perehdytysprosessin tietoista kehittämistä muuttuvassa työelämässä. Perehdytyksellä on suuri vaikutus työntekijän työssä suoriutumisessa, työhyvinvoinnissa, viihtyvyydessä ja niistä kumpuavasta työyhteisöön sitoutumisen tasossa. (Eklund 2018, 31.)

Perehdyttämisen tavoitteena on, että uusi työntekijä oppii organisaation toimintamallit ja työvaiheet. Perehdytyksen tarkoituksena on näin ollen myös tarkoitus auttaa tulokasta ymmärtämään, miksi organisaatiossa toimitaan kuten toimitaan. Tarkoituksena on siis sopeuttaa uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti organisaation toimintaan. (Kupias & Peltola 2019, 97.)

3.1.3 Perehdyttämisen muodot

Perehdyttämisen kehittämistä ja kehittymistä voidaan tarkastella historiallisten tyyppien näkökulmasta. Monissa organisaatioissa perehdytys toteutuu käsityömäisenä perehdytyksenä, eli vierihoitoperehdytyksen. Kun yrityskoko kasvaa ja työntekijät vaihtuvat tiuhemmin, perehdytys on siirtynyt enemmän massatuotantomaisuuden suuntaan. Perehdytyksen kehittämisen luonteva jatkumo on ollut kytkeä koko työyhteisö mukaan perehdytykseen. Tällöin perehdytysprosessia on alettu kehittää yhdessä. Vähitellen uutta työntekijää on alettu kytkeä mukaan vuoropuheluun, jonka jälkeen sopeuttavasta perehdytyksestä on siirrytty dialogiseen perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2017, 36.)

Vierihoitoperehdytyksen avulla perehdytys voi olla todella hyvää tai todella huonoa. Hyvää perehdytys on silloin, kun perehdyttäjä todella paneutuu uuden työntekijän auttamiseen uuden työn alussa. Perehdyttäjä osaa ohjata uutta työntekijää sopivalla tavalla ja osaa itse perehdyttämänsä asiat. Hyvä perehdyttäjä on hyvä ohjaaja, joka saa uuden työntekijän tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Vierihoitoperehdytystä tehdessä

perehdyttäjällä tulee olla aikaa tehdä tehtävänsä. Huono perehdyttäjä ei piittaa uudesta työntekijästä ja on itse epävarma. Huono perehdyttäjä myös ohjaa uutta työntekijää väärällä tavalla. Haasteena perehdyttäjällä on vierihoitoperehdytyksessä, että hän hallitsee oman ajankäyttönsä ja hänellä on itsellään taitoja perehdyttää. Lisäksi perehdyttäjän on kyettävä näkemään organisaation ja uuden työntekijän tarpeet. Vierihoitoperehdyttäjän ei tule kertoa omia mielipiteitään tai asenteitaan perehdytystilanteessa. (Kupias & Peltola 2017, 36–37.)

Malliperehdyttämisessä luodaan erilaisia toimintamalleja ja mallisuunnitelmia perehdyttämisen tueksi. mallien avulla on tarkoitus yhtenäistää perehdytystä. Malliperehdyttämisessä vastuunjako on määritelty selkeästi. Perehdytystä varten on myös laadittu materiaalia sisäisesti käytettäväksi. Materiaali voi käsittää perehdytysohjelmia, perehdyttäjän muistilistoja, tulokasoppaita ja yhteisesti sovittuja minimivaatimuksia. Työpaikalle on edukasta yhtenäistää perehdytystä. Perehdytyksessä voi kuitenkin epäonnistua, mikäli perehdyttäjällä ei ole taitoja hyödyntää olemassa olevaa materiaalia tai hänellä halua ohjaamiseen. Suurimpana vaarana malliperehdytyksessä on, että perehdytys voi jäykistyä liikaa. (Kupias & Peltola 2017, 37–38.)

Laatuperehdyttämisellä vähennetään suurissa työpaikoissa perehdytyksen jäykistymistä. Tämä tapahtuu säilyttämällä perehdytysvastuu uuden työntekijän työyksikköön, jotka voivat joustavasti kehittää laadukasta perehdytystä. Laatuperehdytyksessä työyksikön sisältä valitaan perehdyttäjä, jolla on siitä vastuu. Perehdytysvastuu voi olla esimiehellä yksinään tai yhdessä nimetyn perehdyttäjän kanssa. On myös mahdollista, että perehdytysvastuu on annettu koko tiimille. Laatuperehdytyksessä perehdytysprosessin tulee olla hyvin kuvattu, jolloin sen etenemistä voi seurata tarkasti. Tällöin myös prosessin kehittäminen on mahdollista. (Kupias & Peltola 2017, 39–40.)

Räätälöidyn perehdyttämisen termi liittyy teollisen tuotannon asiakaskohtaistamiseen. Siinä perehdytykseen liittyvät osa-alueet on jaettu moduuleiksi, joita yhdistelmällä kunkin perehdytys tapahtuu. Perehdytys tapahtuu kunkin uuden työntekijän yksilöllisiä tarpeita vastaavasti. Räätälöity perehdyttäminen ottaa näin ollen huomioon uuden työntekijän mukanaan tuoman osaamisen mutta ottaa huomioon myös hänen tarpeensa. Perehdyttämisen koordinoijalla, joka voi olla joko esimies tai yksikössä perehdytysvastuussa oleva työntekijä, on suuri vastuu, jotta hän osaa valita yhdessä pe-

rehtyjän kanssa keskustelemalla perehdytysohjelmaan oikeat palikat. Tällaisen perehdytyksen etuna on, että perehtyjää kuunnellaan, jolloin hänen sitoutumisensa vahvistuu. Mikäli perehtyjä ei sitoudu laatimaan omaa perehdytysohjelmaansa, perehdyttämisen koordinoijalla tulee olla ammattitaitoa valita perehdytysohjelmaan tarvittavat asiakokonaisuudet perehtyjän puolesta. (Kupias & Peltola 2017, 40–41.)

Dialoginen perehdyttäminen sopii parhaiten tilanteisiin, joissa työpaikalla pystytään tarkkaan suunnittelemaan etukäteen uuden työntekijän perehdyttäminen. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta käy työtehtävään perehdytys, jossa tarvitaan tarkkaan määriteltä osaamista. Usein uusi työntekijä kuitenkin tulee työtehtävään, jonka hän joutuu muokkaamaan oman osaamisensa ja työnantajan tarpeiden yhteistuloksena. Usein työntekijän on tarkoitus tuoda oma osaamisensa työpaikalle, jolloin korostuu työpaikan oppiminen. Edellä kuvatuissa tilanteissa perehdyttämisestä voidaan puhua työpaikan ja uuden työntekijän yhteiskehittelynä eli dialogisena perehdyttämisenä, jossa molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät koko perehdytysprosessin ajan. Perehdytys-suunnitelma laaditaan yhdessä uuden työntekijän kanssa. Uuden työntekijän asiantuntemus on hyödynnetty, jolloin hän on itse vastuussa perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta. Perehtymisvaiheessa korostuu uuden työntekijän kuunteleminen ja hänen näkemyksiensä hyödyntäminen. Työpaikan on kuitenkin kerrottava asioista, joista se pyrkii pitämään kiinni. Tällaisia ovat esimerkiksi arvot. Näihin asioihin myös uuden työntekijän tulee sitoutua. Toimintatapana on tällöin dialogisuus, joka on kaikkien osapuolien osattava. (Kupias & Peltola 2017, 41–42.)

Yhteistä edellä mainituille perehdytyksen muodoille on, että perehdyttäjän rooli perehdytyksen onnistumisessa on keskeinen. Eklundin (2018, 142–145.) mukaan sitoutunut perehdyttäjä ymmärtää perehdytyksen tarkoituksen olevan uuden työntekijän kokemisen itsensä tervetulleena työyhteisöön. Tällöin perehdyttäjä on valmis tekemään töitä perehdyttämisen eteen. Jotta perehdytys onnistuu, on sille perehdyttäjän varattava aikaa. Mikäli perehdyttäjän on perehdytyksen lisäksi tehtävä omia pakollisia työtehtäviään, helposti on vaarana perehdyttämisen jääminen toissijaiseksi tehtäväksi. Tämän vuoksi mitä tehokkaammin perehdytys suoritetaan, sitä nopeammin perehdyttäjä pääsee omien työtehtäviensä pariin ja saa vielä tarvittaessa avukseen uudesta työntekijästä vahvistuksen.

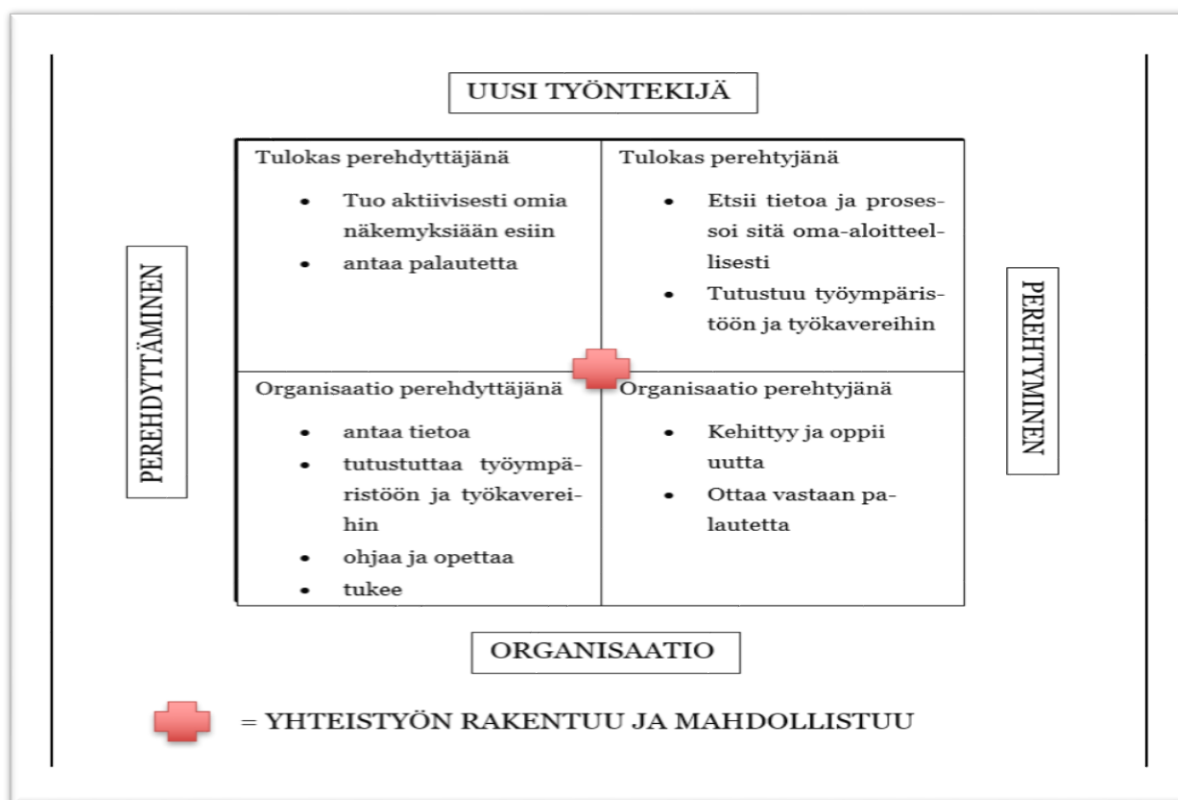
3.1.4 Kaksisuuntainen perehdytys

Perehdytystä on perinteisesti pidetty yksisuuntaisena prosessina, jossa organisaation puolelta tulee odotuksia, tavoitteita ja ohjeistusta. Uusi työntekijä toimii tiedon vastaanottajana, jolloin häntä perehdytetään töihinsä. Vaikka perehtyjältä odotetaankin oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta, jää tämä usein taka-alalle. Tämän ajan työelämään kuuluva perehdytys ottaa huomioon myös uuden työntekijän perehdyttäjänä. Uuden työntekijän vastuulla on tuoda esille näkemyksiään ja antaa palautetta organisaatiolle. Organisaatiolla on vastuu tutustua tulokkaaseen, olla avoin hänen antamalle palautteelle ja kehitysideoille. (Eklund 2018, 39.)

Kupiaksen ja Peltolan mukaan uusi työntekijä tuo aina mukanaan oppimismahdollisuuden työyhteisölle. Se, miten paljon oppimismahdollisuuksia pystytään ja ehditään työyhteisössä hyödyntämään, on riippuvainen työn luonteesta ja työyhteisön toimintakäytännöistä. Dialogisessa perehdytyksessä perehdyttäminen on suunniteltu niin, että uusi työntekijä osallistuu heti yhteiseen vuoropuheluun. (Kupias & Peltola 2017, 167.)

Kun näkemykset ja palaute liikkuu molempiin suuntiin, tehokas perehdytys on mahdollista. Tehokas perehdytys on joustavaa ja mukautuu paremmin yksilöiden tarpeiden mukaan. Se on ainoa keino sitoa yksilön ja organisaation tavoitteet lähemmäksi toisiaan, jolloin sitoutuminen on mahdollista. Yksilön on nähtävä olevansa merkityksellinen osa organisaatiota ja organisaation on koettava, että tämän yksilön työpanos edistää organisaation tekemisen laatua. Ihmisillä on tarve vaikuttaa omaan työhönsä, joten kun he pääsevät kehittämään sitä, työhön sitoutuminen on todennäköisempää. Tällainen kaksisuuntainen perehdytysprosessi hyödyttää siis molempia osapuolia ja mahdollistaa kehittymisen pitkällä tähtäimellä. (Eklund 2018, 39–40.)

Pitkäsen mukaan perehdyttämisessä on kyse yhtä aikaa sekä perehdyttämisestä että perehtymisestä. Pitkäsen mukaan sekä tulokas että organisaatio voivat toimia perehdytysprosessissa sekä perehdyttäjinä että perehtyjinä. Tällöin perehdytysprosessia voidaan kuvata neljästä eri näkökulmasta. 1) Uuden työntekijän perehtymisenä, 2) uuden työntekijän perehdyttämisenä, 3) organisaation perehtymisenä ja 4) organisaation perehdyttämisenä. Tämän seurauksena näiden kohtauspisteessä osapuolten välinen yhteistyö mahdollistuu. (Pitkänen 2010, 100–101.)



Kuva 2. Perehdyttämisen neljä eri näkökulmaa. (Pitkänen 2010, 101)

Kupiaksen ja Salon mukaan nopea perehdytys uusiin työtehtäviin ja työympäristöön tapahtuu tehokkaimmin suunnitelmallisena perehdyttämisenä. Tiiviin perehdyttämisen jälkeen tai sen ollessa vielä käynnissä kannattaa yllä mainittujen henkilöiden mukaan rinnalla soveltaa mentorointia. Mentorointi toimii tällöin parhaiten, kun keskustellaan uuden työntekijän työstä. Yksityiskohtainen perehdyttäminen kannattaa heidän mielestään tehdä muuten. (Kupias & Salo 2014, 62).

Perehdyttämisjaksolla on merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumisen tasoon. Ensimmäisten kolmen kuukauden aikana saatu tuki vaikuttaa voimakkaimmin työn tulokseen ja sitoutumiseen jatkossa verrattuna tämän perehdytysjakson jälkeiseen aikaan. Sitoutuneet työntekijät työskentelevät tehokkaammin ja ovat tyytyväisempiä työhönsä. (Eklund 2018, 35.)

Uuden työntekijän rekrytoiminen on mittava investointi organisaatiolle. Perehdytyksen tarkoituksena on varmistaa tämän investoinnin onnistuminen ja muodostuminen

kannattavaksi jollain aikajänteellä. Toimiva perehdytys vaatii riittävästi resursseja organisaatiolta. Tämän vuoksi organisaation on tärkeä tietää, mitä se pystyy saavuttamaan perehdytykseen sijoittamallaan panostuksilla. Uuden työntekijän palkkaaminen aiheuttaa organisaatioon muutoksen, jonka vaikutukset voivat ulottua yllättävän laajalle. Uuden työntekijän liittyminen organisaatioon vaatii näin ollen sopeutumista ja uudelleenorganisointia. Tästä seuraa aina hetkellinen häiriö organisaation toiminnassa, joka näkyy monesti hetkellisenä organisaation tehokkuuden laskuna. Hyvin hoidettu perehdytys pienentää tehokkuuden laskun syvyyttä ja siihen kuluva-aikaa. (Eklund 2018, 32.)

3.2 Mentorointi

Mentorointia kuvataan tavallisimmin toimintana, jossa kokenut työntekijä, eli mentori ohjaa nuorempaa tai kokemattomampaa työntekijää, eli aktoria. (Kupias & Salo 2014, 11; Kaunismaa & Rajalin 2015, 9). Tämä on usein myös mentoroinnin lähtökohtana. Mentorointi perustuu mentorin ja aktorin luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Tässä vuorovaikutussuhteessa mentori on sitoutunut auttamaan aktoria tämän ammatillisessa kehittämisessä. Aktori taas on kehittämishaluinen yksilö, joka on valmis tähän luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Mentorin ei kuitenkaan tarvitse olla ohjaamisen ammattilainen vaan oleellista on, että hän haluaa tuoda osaamisensa ja kokemuksensa aktorin käyttöön. Mentoroinnin avulla voidaan kokeneen työntekijän osaaminen ja hänen tietonsa saattaa laajempaan käyttöön. Usein tällainen osaava henkilö ei ole pystynyt työnsä lomassa välittämään osaamistaan muille. (Kupias & Salo 2014, 11–12, 20, 25.)

Jonkinlaista mentorointia tapahtuu aina silloin kun kaksi henkilöä kohtaa toisensa ja kokeneempi henkilö on valmis auttamaan kokemattomampaa. Spontaaneja mentorointitilanteita syntyy jatkuvasti. Mitä enemmän ihmisillä on auttavia kollegoja ja ystäviä ympärillään, sitä suurempi mahdollisuus on saada spontaania tukea mentoroinnin muodossa. Mikäli työyhteisössä on tiedon ja osaamisen jakamiseen kannustava ilmapiiri, sitä suurempi mahdollisuus on saada ja antaa myös spontaania mentorointia. Spontaanissa mentoroinnissa yleensä kokematon työntekijä pyytää kokeneemmalta kollegaltaan apua. Tällainen mentorointi voi olla kertaluonteista. On myös mahdollista, että tästä kertaluonteisesta avun pyynnöstä voi muodostua pitkäaikainen mento-

rintisuhde. Mentorointisuhde kestää niin pitkään kuin molemmat osapuolet ovat sitoutuneita. Mentoroinnin onnistumisen edellytyksenä on kuitenkin mentorin ja aktorin välisen vuorovaikutussuhteen laatu ja tarve mentoroinnille. (Kupias & Salo 2014, 20–21, 58.)

Työelämässä mentoroinnin tarkoituksena on ammatillisuuden, taitojen ja osaamisen kehittymiseen tähtäävä vuorovaikutus. Mentorointi on saanut useita eri muotoja. On olemassa muun muassa käänteismentorointia, ryhmämentorointia, vertaismentorointia ja eMentorointia. Yhteistä kaikilla mentoroinnin muodoilla on, että mentoroinnista hyötyy mentori, aktori ja mahdollisesti myös organisaatio. Perinteisessä parimentoroinnissa kokeneempi osapuoli tarjoaa aktorilleen pidempään työhistoriaansa pohjautuvan näkökulman ja reflektoi samalla omaa osaamistaan. Tällöin hän samalla oppii myös itsestään. (Kaunismaa & Rajalin 2015, 9–10.)

Mentorointi ei enää toimi pelkästään sellaisenaan, jossa konkari siirtää omaa ajatteluaan ja tietämystään nuoremmalle yksisuuntaisesti, vaan tiedon määrän kasvu ja digitalisoituminen korostavat entistä enemmän yhteisen tekemisen merkitystä. Oppiminen ja kehittyminen vaativat yhdessä oppimisen tapoja sekä yhteistyötaitoja. Ajattelu- ja toimintatavan tulee olla valmentava. (Ristikangas ym. 2019, 9–10.) Myös Kupiaksen ja Salon (2014, 251) mukaan sellainen mentorointi on aikansa elänyttä, jossa aktori ei voisi asettaa mentorinsa ajatuksia ja toimintamalleja kyseenalaiseksi, tai että tarvittaisiin guru, jolta voisi suoraan saada hyödyllisiä neuvoja.

Mentorointi itsessään perustuu kahden ammattilaisen väliselle dialogille, jossa yhteisesti käydään keskustelua luottamuksellisesti yhteisesti sovituista aiheista. Keskustelut voivat lähteä liikkeelle tarpeesta pysähtyä ja ajatella ääneen. Kun valmentava mentori on kiinnostunut mentoroitavansa ajattelusta ja sen kehittämisestä, päästään todellisen oppimisen äärelle. Tällöin mentorointi ei ole mentorin viisauksien kopiointia, vaan aktori voi lähteä laajentamaan omaa ajatteluaan ja suuntaamaan toimintaansa tavoitteellisesti. Mentorointia voi soveltaa uuteen työntekijään siten, että mentori auttaa tulokasta laatimaan itselleen perehdytysohjelman, johon kuuluu osuus, jossa tulokkaan pitää perehdyttää muita organisaation jäseniä omaan osaamiseensa ja ajatteluunsa. Tällöin puhutaan käänteismentoroinnista. (Kupias & Peltola 2019, 11, 97.)

3.2.1 Mentorointi perehdytyksen osana

Mentorointi on ollut perinteinen perehdytyksen muoto, jossa kokeneempi on ohjannut kokemattomampaa (Kupias & Peltola 2017, 149). Mentorointia on käytetty osana ensimmäisen vuoden opettajien perehdytystä Yhdysvalloissa. Se on sisältänyt havainnointia, jatkuvaa keskustelua ja kyseenalaistamista ja yhteistä suunnittelua. (Debolt 1992, 38, 40.) Mentorointi sijoittuu opastuksen ja ohjauksen väliselle alueelle. Mentorointia voidaan soveltaa tilanteissa, joissa ensisijaisesti hyödynnetään mentorin työhön liittyvää sisällöllistä ja käytännöllistä osaamista. Mentorin rooli on tällöin usein perehdyttävä ja opastava. Mentorointi eroaa perehdyttämisestä ja työnopastuksesta siten, että mentoroinnissa kyse on aktorin henkilökohtaisesta opastuksesta luottamuksellisessa vuorovaikutussuhteessa. Mentoroinnissa toiminnan keskiössä on aktorin näkökulmaa, tarpeita ja tavoitteita. Perehdytys liittyy työsuhteen tai uuden työn alkuun pääsemiseen, mutta mentorointia voidaan käyttää työn tai työntekijän kehittämismuotona missä vaiheessa tahansa. Kupiaksen ja Peltolan mukaan mentorointi ei oikeastaan sovellu työn alkuun, koska aktorin olisi heidän mukaansa hyvä saada ensin jonkinlainen kuva työstään ja sen vaatimuksista. Vasta kun työn kokonaiskuva on selvä, mentorointia voidaan täysimittaisesti hyödyntää. Mentorointi on yleensä pitkäkestoista ja prosessimaista. (Kupias & Salo 2014, 61–62).

Jotta uusi työntekijä pääsee kiinni työyhteisöön ja työn hallintaan, Pauli Juutin ja Antti Vuorelan mukaan tulee hänen perehdyttämisensä ja työnopastus tehdä kunnolla. Perehdytys tosin pitää kirjoittajien mukaan sisällään vain uuden työntekijän tai uusiin työtehtäviin siirtyvän henkilön työpaikalla tapahtuvan vastaanoton ja alkuohjauksen. Juutin ja Vuorelan mukaan perehdyttämisen keskeisin tavoite on saada ihminen tuntemaan olevansa tervetullut työyhteisöön. (Juuti & Vuorela 2015, 63.)

Kupias ja Peltola (2017, 149) kertovat, että monissa organisaatioissa mentorointia on alettu käyttää uudelleen perehdyttämisen tukena. Myös Ristikangas, Clutterbuck ja Manner kertovat kirjassaan, että muodollinen perehdytysohjelma helpottaa toisinaan uusien työntekijöiden sulautumista työpaikoilleen. Heidän mukaansa vastavalmistuneiden perehdyttäminen sujuu helpommin mentorointiohjelman aloittamisen jälkeen. Vastavalmistuneiden innostus kanavoituu tuottavasti ja he pystyvät ottamaan enemmän vastuuta sitä mukaa kun heidän sitoutumisensa kasvaa. (Ristikangas, Clutterbuck

& Manner 2014, 57) Kupiaksen ja Salon mukaan mentorointia ei kannata rajata yksinomaan perehdyttämiseksi. Perehdyttämislle tulisi näin ollen olla omat fooruminsa. Mentorointi voi tukea perehdytystä, mutta yksityiskohtaiseen perehdyttämiseen mentorointi ei täydellisesti sovi. Mentorointi ei näin ollen ole myöskään coachingia tai työnohjausta, koska mentoroinnin ideana on hyödyntää mentorin sisällöllistä osaamista ja kokemuksia. (Kupias & Salo 2014, 19.)

Mentorointia voidaan soveltaa tilanteissa, joissa ensisijaisesti hyödynnetään mentorin työhön liittyvää sisällöllistä ja käytännöllistä osaamista. Mentorin rooli on tällöin neuvova, perehdyttävä ja opastava. Perustavin ero perehdytyksellä ja mentoroinnilla on se, että mentorointia voidaan käyttää kehittämismuotona missä vaiheessa työsuhdetta tahansa pois lukien työsuhteen alku. Mentorointi eroaa perehdyttämisestä ja työnohjustuksesta siten, että mentoroinnissa mentorilla ja aktorilla on välillään luottamuksellinen vuorovaikutussuhde. Mentoroinnissa käsitellään lisäksi perehdytystä enemmän aktorin näkökulmia, tarpeita ja tavoitteita. (Kupias & Salo 2014, 62.)

3.2.2 Mentoroinnin suuntaukset ja kehityskaari

Mentoroinnissa on olemassa kaksi erilaista suuntausta, joista toinen on lähtöisin Pohjois-Amerikasta ja toinen Euroopasta. Amerikkalainen käsitys perustuu mentorin ja mentoroitavan väliseen sponsorisuhteeseen. Tässä näkemyksessä mentorin vaikutusvalta ja kokemus ovat tärkeitä ja nuorempaa mentoroitavaa kutsutaankin usein suojatiksi. Amerikkalaisen mentorointimalli on kehittynyt aikojen saatossa. Eurooppalaisen mentoroinnin muoto juontaa juurensa erityisesti Iso-Britanniasta sekä Skandinaviasta. Kyse on yhdessä oppimisesta, jossa mentori tukee mentoroitavaansa tekemään parempia päätöksiä, kehittämään itsetuntemustaan ja omaa viisauttaan. Sponsoroitavan tai suojatin sijaan tässä mallissa käytetään termiä mentoroitava. Tämä osaltaan korostaa voimasuhteiden vähäisempää painoarvoa. (Ristikangas ym. 2014, 24–25.)

Eurooppalainen käsitys on peräisin antiikin kreikkalaisista tarustoista, joissa korostuu suhteen erityislaatuisuus. Tarun mukaan jumalatar Athena keskusteli Telemachuksen kanssa siten että hän ei kertonut mitä Telemachuksen tulisi tehdä vaan hän auttoi tätä ymmärtämään mitä hänen ympärillään tapahtui. Athena auttoi Telemachusta lisäämään omaa arvostelukykyyään ja kykyä tehdä viisaita päätöksiä. Tämä mahdollistui Athenan oman viisauden avulla. Euroopassa mentorointia on määritelty kirjallisuudessa Ristikankaan ja kumppaneiden mukaan monella eri tavalla. Jokaisessa niissä näkyy

eurooppalaisen mentoroinnin perimä, joissa korostuu mentorin erityisrooli- tai tehtävä, voimakas kehittymispainotus sekä vahva tavoitteellisuus ja dynaamisuus. (Riskikangas ym. 2014, 25–26.)

Kupiaksen ja Salon (2014, 15.) mukaan perinteinen kahden henkilön välinen ja mentorivetoinen mentorointisuhde on ensimmäisen sukupolven mentorointia, jonka ohi aika on jo ajanut. Siinä mentorointi lähtee mentorin tärkeäksi näkemistä lähtökohdista. Ensimmäisen sukupolven mentoroinnissa kokeneempi osapuoli valitsee harjoiteltavat asiat oman kokemuksensa perusteella ja kokemattomamman osapuolen roolina on ottaa tieto vastaan.

Toisen sukupolven mentoroinnin seurauksena mentoroitavasta on tullut aktori. Lähtökohtana mentoroinnissa ovat aktorin omat tavoitteet. Toisen sukupolven mentoroinnissa mentoroitavan aktiivinen rooli oppijana otetaan huomioon, jolloin tiedostetaan ja ymmärretään oppimiseen tarvittavan omakohtaista reflektointia. Tiedon oppiminen tähtää tällöin tiedon ymmärtämiseen, eikä ulkoa oppimiseen. (Kupias & Salo 2014, 16.)

Kolmannen polven mentoroinnissa ajatuksena on ratkaisu- ja voimavarakeskeisyys, jolloin valmentava ote on tullut myös mentorointiin. Kolmannen polven mentoroinnissa aktorin omat tavoitteet ja tarpeet ovat korostuivat entisestään. Mentorin rooli on muotoutunut aktoria tukevaksi tämän kehittämisessä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mentori ei ensisijaisesti kerro omia kokemuksiaan ja näkemyksiään, vaan enemmän kuuntelee ja keskustelee asioista, jolloin aktorilla on mahdollisuus oppia ja oivaltaa yli mentorin kokemusten ja osaamisen. Toisaalta pahimmillaan mentorin osaamista hukataan, jolloin koko perusajatus mentoroinnin tarkoituksesta menee pilalle. Kolmannen sukupolven mentoroinnin avulla ei jaeta joitakin yksittäisiä konkreettisia tietoja, vaan toiminnan tarkoituksena on mentorin keräämän viisauden, eli tässä tapauksessa se voi pitää sisällään tietojen, taitojen ja kokemuksen hyödyntämisen. Mentoroinnin tavoite voi myös olla lisätä aktorille voimavaroja. Mentorin on kolmannen asteen mentoroinnissa hyvä omata valmentamisessa tarvittavia tietoja ja taitoja. Mentoroinnin sukupolvien myötä aktorin toimijuus on kasvanut ja mentorointisuhde on lähestynyt vertaisuutta. (Kupias & Salo 2014, 17.)

Neljännän sukupolven mentoroinnissa voidaan puhua vertaismentoroinnista, jossa osapuolten välinen vuorovaikutus on dialogista ja molemmat osapuolet osallistuvat kokemusten ja tiedon vastavuoroiseen siirtämiseen sekä uuden tiedon tuottamiseen.

Mentorin viisaus ja kokemukset kannattaa hyödyntää, mutta tilanteet ja osaamistarpeet muuttuvat jatkuvasti, jolloin vielä eilen järkevältä ja tärkeältä vaikuttanut toimintamalli voi jo tänään tai toisessa toimintaympäristössä olla auttamattomasti vanha tai käyttökelvoton. Vertaismentoroinnin mallilla voidaan saavuttaa jotain uutta, joka ei ole ollut kenenkään omaa ennen keskustelua. Kirjoittajien mielestä hyvää mentorointia voi toteuttaa toisen, kolmannen ja neljännen polven mentorointina. (Kupias & Salo 2014, 18.)

3.2.3 Vertaismentorointi

Vertaismentoroinnissa kaikkien osapuolien välinen asetus on tasapuolinen. Tässä yhteydessä vertaisuudella tarkoitetaan sitä, että osaaminen ja tieto perustuvat oma-kohtaiseen kokemukseen. Lähtökohtana on siis tasa-arvoinen suhde osapuolien välillä. Tällöin molemmat osapuolet jakavat tietoa ja oppivat toisiltaan uutta. Kyseinen asetus pätee sekä ryhmätoiminnassa että kahden ihmisen välisessä mentoroinnissa. Pohjimmaisena ideana on siis jaettu asiantuntijuus, eli ajatusten ja asenteiden jakaminen, palautteen saaminen ja uuden oppiminen yhteisen keskustelun ja reflektion perusteella. (Kaunismaa & Rajalin 2015, 10.) Myös Jari Salmisen mukaan eräs tehokas osaamisen kehittämisen keino on parityöskentely, mentorointi, jossa kokenut ja kokematon tiiminjäsen jakavat osaamistaan ja tuoreita näkökulmia (Salminen 2014, 72).

Mentoroinnissa molemmat osapuolet tuovat mukanaan omat kokemuksensa, joista voi olla hyötyä toiselle. Kun mentoroinnissa ei ole mukana osapuolien välistä aseman ja vallan mukanaan tuomia lieveilmiöitä, suhteen laatu voi parantua merkittävästi. Tällöin oppimisen laatu syvenee. Tällöin puhutaan vertais- tai käänteismentoroinnista, jonka tarkoitus on varmistaa molempien osapuolien oppiminen. Vertaismentorointia tapahtuu yleensä kollegojen välillä. He ovat hierarkkisesti samalla tasolla. Vertaismentoroinnissa osapuolet arvostavat toisen antamaa tukea, neuvontaa ja erilaisia näkemyksiä. Vertaismentoroinnissa mentorointi tapahtuu käytännössä jakamalla kokemuksia, tietämystä ja käytäntöjä. Hyvässä vertaismentorointisuhteessa myös haastetaan toisen näkemyksiä, jolloin molemmille tulee uusia näkökulmia ja horisonttia. Vertaismentoroinnin avulla voidaan myös laajentaa verkostoja. Vertaismentorointi toimii parhaiten, kun osapuolet ovat vapaaehtoisesti siinä mukana ja haluavat oppia. Tällöin he ovat valmiita haastamaan ja tulemaan haastetuiksi. Vertaismentorointiin

motivoitunut henkilö pitää mentorointitapaamisia tärkeänä, jolloin hän valmistautuu siihen ennakoon. (Ristikangas ym. 2014, 149–151.)

Käänteismentorointi eroaa vertaismentoroinnista siinä suhteessa, että käänteismentoroinnissa suhteen osapuolet ovat hierarkkisesti eri tasolla. Mentorin rooli ensisijaisesti on hierarkkisesti alemmalla. Oppimista tapahtuu molemmilla osapuolilla. Tämä on usein varmistettu siten, että oppimistavoitteet on asetettu ylemmässä asemassa olevalle. (Ristikangas ym. 2014, 151–152.)

3.2.4 Valmentava mentorointi

Mentorointia pidetään yleisesti menetelmänä, jonka avulla tietoa ja osaamista siirretään kokeneemmalta kokemattomammalle. Valmentavassa mentoroinnissa toiminnan lähtökohtana on kuitenkin tasavertainen yhteistyösuhde. Valmentava mentorointi on kehittymiseen sitoutunutta ja kokeiluihin kannustavaa toimintaa, jossa mentoroitavan vahvuudet ja potentiaali saadaan hyötykäyttöön. Valmentava mentorointi perustuu luottamukseen, yhteiseen ajatteluun ja mielentaitojen soveltamiseen, missä hyödynnetään aikaisempaa osaamista ja kokemusta. Valmentava mentorointi on tavoitteellista yhdessä oppimista, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Valmentava mentorointi toimii myös tapana levittää organisaatioon valmentavaa ajattelu- ja toimintatapaa. Se voi olla parhaimmillaan koko toimintakulttuuriin vaikuttava kehittämistapa, jolla pystytään vahvistamaan yhteistyötä. Kun mentoroinnissa on mukana valmentava ote, sen avulla voidaan vahvistaa sitoutumista ja motivaatiota. (Ristikangas ym. 2019, 15.)

Valmentavaa mentorointia tapahtuu organisaatioissa niiden sisällä organisoidusti. Sitä voi myös tapahtua epävirallisesti itseohjautuvien parien myötä. Eri organisaatioiden välillä mentorointi on koordinoitua mentorointihankkeeksi. Organisaatio voi myös hakea mentoria oman organisaation ulkopuolelta. Valmentavaa mentorointia voidaan pitää moottorina uudistumiselle ja jatkuvalle kehitymiselle. Mentorointisuhteessa oppiminen kohdistuu suoraan ajankohtaiseen tarpeeseen. Mentoroitavan sitoutuminen taataan siten että hän itse määrittää mentoroinnin tavoitteet. (Ristikangas ym. 2019, 11).

Ristikangas, Clutterbuck ja Manner ovat kiteyttäneet määritelmät valmentavan mentoroinnin ytimestä. Heidän mukaansa valmentava mentorointi on yhdessä oppimisen

prosessi kahden yksilön välillä, jossa molemmat kehittyvät ammatillisesti ja mielentaidoissaan. Valmentavan mentoroinnin tasavertaisen suhteen takia molemmat osapuolet oppivat uusiutumaan ja kehittymään mielentaidoissaan. Valmentava mentorointi on osa organisaation yhteisöllistä kehittämistä, jonka tarkoituksena on kasvattaa sitoutumista ja aktiivisia yhdessä tekemisen tapoja. Tämä koko yhteisön toimintakulttuuriin vaikuttava kehittämistapa parantaa sen ainutlaatuisia kilpailutekijöitä. Valmentava mentori ohjautuu ja toimii mentoroitavan päämäärien pohjalta ja käyttää mentoroitavasta sekä tilanteesta johtuvia erilaisia työskentelymenetelmiä. Valmentavan mentorin tehtävä on ohjata mentoroitavaa yhteiseen reflektioon, joka vahvistaa toimintakykyä, ammattiosaamista ja psykologista ymmärrystä. (Ristikangas ym. 2014, 28.)

Valmentavassa mentoroinnissa on otettava huomioon monia eri seikkoja kuten riittävä erillisuus. Valmentava mentorointi ei toimi optimaalisesti, mikäli siinä parina on esimies ja tämän alainen. Ongelmaksi muodostuu tällöin, että keskustelusta puuttuu avoimuutta. Mentoroitava joutuu helposti tilanteeseen, jossa hän joutuu pidättämään tietoa. Vastaavasti esimiehet kuulevat asioita, jotka vaikuttavat esimiesroolissa toimimiseen. (Ristikangas ym. 2014, 27.)

Valmentavassa mentoroinnissa mentorin tulee kyetä muokkaamaan tarjoamaansa apua mentoroitavan kulloiseenkin tarpeeseen. Mentorointi tapahtuu ihmiseltä ihmiselle, jolloin hierarkialla ei ole merkitystä vaan olennaista ovat erilaiset kokemukset. Valmentavaa mentorointia voi käyttää tämän vuoksi vertaisten kesken tai vaikka siten, että nuorempi ja kokemattomampi mentoroi kokeneempaa ammatinharjoittajaa. Mentoroinnilla on oltava myös selkeä tarkoitus. Ilman selkeää tarkoitusta mentorointiohjelmilla ja -suhteilla ei saada hyötyjä osallistujille. Mikäli mentori ja mentoroitava toivovat ja olettavat, että toinen osapuolista määrittäisi, mistä he tapaamisissaan keskustelevat, tällainen menettely ei toimi. (Ristikangas ym. 2014, 27.)

Mentorin ja aktorin kahdenväliset keskustelut lisäävät yhteistä ymmärrystä omasta toiminnasta ja sen vaikutusta arjessa. Mentorin haastaessa aktoria hänen ajattelussaan, jotain muuttuu myös mentorin ajattelussa. Tällainen ajattelutavan muutos voi aktivoida toimintatavan muutokseen. (Ristikangas ym. 2019, 246–247.) Organisaation sisäisen mentorointiohjelman voima on siinä, että mentori-aktori parit valitaan eri yk-

siköistä tai eri organisaation osista. Tällöin mentori saa parikseen toiselta puolelta organisaatiota olevan ihmisen. Tämä lisää ymmärrystä toisen henkilön työhön ja kasvat-
taa keskinäistä luottamusta.

Organisaatiokulttuurin kehittäminen fokusoituu, kun valmentavan mentorointiohjel-
man mentori-aktori pareille järjestetään prosessin alussa, keskellä ja lopussa yhteisiä
kokoontumisia, joissa koulutetaan toimimaan yhdessä ja jakamaan toisille mentoroin-
tipareille keskeisimpiä oppeja ja havaintoja kahdenvälisistä keskusteluista. Kokemuk-
sien jakamisen avulla voidaan oppia yhdessä toisten onnistumisista ja epäonnistumi-
sista. Tämän seurauksena toimintakulttuurin piirteitä ja ilmiöitä tulee esille. Kollego-
jen työtavoista, haasteista, ratkaisuksista ja heidän käyttämistään menetelmistä voi op-
pia. Organisaation sisäisen mentorointiohjelman avulla syntyy yhteistä oppimista,
joka leviää koko organisaation eduksi. Valmentavan mentoroinnin avulla suoritettu
mentorointiohjelma voi olla spontaania mentorointia, jossa kollegat sparraavat toisi-
aan arjen asioihin liittyen. (Ristikangas ym. 2019, 248–250).

3.2.5 Reflektointi mentoroinnissa

Reflektointi on ammatillisen kehittymisen väline. Se tähtää oman toiminnan tietoiseen
tutkimiseen ja kehittämiseen. Reflektiivisyydellä tarkoitetaan omien ja toisten sisäis-
ten tilojen ja tapahtumien havainnointia, tunnistamista, ilmaisua ja suhtautumista
näihin. Itsereflektio on oman ajattelun ja toiminnan itsearviointia ja tarkastelua. (Ris-
tikangas ym. 2019, 165.)

Perinteisessä mentoroinnissa aktorin mielentaidot pysyvät nykyisellä tasollaan. Mie-
lentaidot eivät pääse kehittymään, mikäli keskustellaan vain asiatasolla, jossa ei haas-
teta ajattelua ja uskomuksia. Perinteisessä mentoroinnissa ohitetaan myös tunteet ja
kokemukset, jolloin niitä ei hyödynnetä informaation lähteenä. Ohjaustilanne näh-
dään tällöin vain jonkun idean löytämisenä eikä kokonaisvaltaisena mielen kehitty-
misenä ja uusien ratkaisumallien löytämisenä. (Ristikangas ym. 2019, 165–166.)

Mentoroinnissa mentorilla tulee olla toimiala- ja sisältöosaamista, jota aktori voi hyö-
dyntää. Mentorilla ei kuitenkaan tarvitse olla työnohjaaja tai coaching koulutusta tai
osaamista. Riittää että mentorilla itsellään on halu auttaa aktoria tämän kehitty-
misessä. Mentoroinnissa vuorovaikutus on dialogia, jossa molemmat tuovat keskuste-
luun näkemyksiään ja ajatuksiaan. Mentorin kannattaa siis tuoda omaa kokemustaan

esille keskustelussa. Joissain tilanteissa tosin mentori voi auttaa aktoria kehittymään käyttämällä lisäksi valmentavampia keinoja. (Kupias & Salo 2014, 63.)

Mitä enemmän mentoroitava pystyy itse ihmettelemään jotain havaitsemaansa asiaa ja oppimaan siitä joitakin uusia toimintamalleja, sitä nopeampaa hänen kehitty misensä on. Valmentavan mentorin tehtävänä on tämän vuoksi rakentaa tunnesuhdetta, jossa rakentava ihmettely ja oman toiminnan reflektio ovat mahdollisia. Oppiminen on tällöin uusien ajattelu- ja toimintatapojen harjaannuttamista. Vastaavasti mikäli mentori tiedostamattomasti vähättelee toista ja sivuuttaa aktorin mielipiteitä tai ker too omia näkemyksiään, aktori ei opi pohtimaan ja arvostamaan mielensä tuotoksia ja kokemuksiaan. Oman mielen totuuksien kieltäminen estää todellisen kehittymisen ja oppimisen. Tällaista voi tapahtua esimerkiksi silloin, kun mentori esittää turhan no peasti helppoja kysymyksiä pelastaakseen aktorin häpeälliseltä kokemukse lta. Tällöin mentori vie keskustelun pois tunteista ja tulkinnoista olevinaan rationaalisesti käsitel tävään asiaan. Tällöin oppimista ei oikeasti tapahdu. (Ristikangas ym. 2019, 168, 172.)

3.2.6 Mentoroinnin tavoitteet

Mentoroinnilla tulee olla tavoitteet. Ilman tavoitteita ei voida tietää, milloin mento rointi on onnistunut ja on myös vaarana mentoroitavan eksyminen harhapoluille, koska mentorointi edellyttää suuntaamista. Suuntaaminen lähtee liikkeelle tavoittei den asettamisesta. Tavoitteiden asettaminen taas edellyttää yhteisymmärrystä siitä, millaisia tuloksia mentoroitava voi tavoittaa ja ajatuksia siitä, miten ne tullaan saavut tamaan. Valmentavassa mentoroinnissa mentorin tehtävä on selkiyttää aktorin henki lökohtaiset tavoitteet, kyky sitouttaa näihin päämääriin ja halua tehdä alustava suun nitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. Mentorin ja aktorin yhteistyösuhde lujittuu, mi käli mentori on avoin omien oppimistavoitteidensa suhteen. (Ristikangas ym. 2019, 196.) Kupiaksen ja Salon mukaan mentoroinnin tavoitteiden lukumäärän tulisi olla kolmen ja viiden välillä (Kupias & Salo 2014, 69).

Tavoitteiden asettelussa on usein toiveita myös työnantajan puolelta. Nämä tavoitteet eivät kuitenkaan saisi olla ristiriidassa aktorin henkilökohtaisten tavoitteiden kanssa, koska tällöin onnistuminen on epätodennäköisempää. Toimintaohjeena on riittävä keskustelu, jotta työnantajan näkemys ei olisi ristiriidassa aktorin tavoitteiden kanssa. Tavoitteista käytävät keskustelut ovat näin ollen tärkeitä. (Ristikangas ym. 2019, 196.) Vertaismentorointia ei kannata soveltaa sellaiseen toimintaympäristöön, johon se ei

sovellu. Kun mentoroinnin tavoitteena on perehdyttäminen. Tällöin ollaan tilanteessa, jossa kokeneemman henkilön osallistamista halutaan jakaa. Kyseisissä tilanteissa on parempi käyttää perinteisempiä mentoroinnin muotoja. (Kupias & Salo 2014, 18.)

Tavoitteiden asettelun tulisi tehdä siten, että isoja tavoitteita tulisi olla vain yksi, jonka voi pilkkoa 2-3 pienempään osatavoitteeseen. Vaihtoehtoisesti voisi olla kahdesta kolmeen pienempää tavoitetta. Ideana tässä on se, että pieniä onnistumisia saadaan nopeammin aikaan. Tämän ajatellaan helpottavan haastavampien tilanteiden käsittelyä myöhemmin, koska mentorointisuhteen pohjana on tällöin yhteisiä onnistumisen kokemuksia. Tavoite on tarpeeksi selkeä, kun se alkaa ohjata toimintaa. Lisäksi siihen on tällöin luotu myös alustavaa toimintasuunnitelmaa. On tärkeää sopia konkreettisesta tekemisestä ja välitavoitteista, jolloin ne toimivat välietappeina tavoitteiden saavuttamisessa. Aktori itse asettaa tavoitteet ja keskustelee niistä mentorinsa kanssa, prosessiin sitoutuminen tapahtuu luonnollisesti. Tavoite pysyy kirkkaana ja innostavana mielessä, mikäli sitä tarkastellaan yhdessä jokaisella mentorointikerralla. (Ristikangas ym. 2019, 196.)

3.3 Työntekijän osaamisen kehittäminen

Pärjätäkseen työssä tulee osata, ymmärtää ja hallita monia asioita (Kupias & Peltola 2019, 79). Työsopimuslain 3 luvun 1 §:n mukainen työntekijää koskeva velvoite tehdä työnsä huolellisesti ohjaa työntekijää myös kehittämään omaa toimintaansa (Työsopimuslaki 26.1.2001/55; Kupias & Peltola 2019, 79). Oman toiminnan kehittämisellä tarkoitetaan oppimista, koska työvälineet, -menetelmät, -tavat tai järjestelmät muuttuvat usein (Kupias & Peltola 2019, 79).

Koko organisaation tasoiset ohjeet ovat usein perustana yksiköiden, tiimien, tai ryhmien tarkemmille omille pelisäännöille tai sopimuksille. Selkeät säännöt tai käytännöt, jotka on tuotu työyhteisön toiminnassa myönteisesti esille, auttavat mutkattomampaan ja tehokkaampaan yhdessä työskentelyyn ja oppimiseen. (Kupias & Peltola 2019, 170.) Nuortentalon laatukäsikirjan mukaan henkilöstön kehittämisen eräänä tavoitteena on tukea laadukkaan työn ylläpitämistä. Tällä hetkellä käytettävänä keinoina ovat perehdytys, koulutus, työpaikkakokoukset, työnohjaus ja kehityskeskustelut. (Laatukäsikirja 2020, 41.)

Työpaikoilla opitaan paljon asioita, jotka hyödyttävät sekä työpaikkoja että työntekijää. Työpaikka on hyvä oppimisympäristö. Jotta työssä oppimista voi tapahtua, edellyttää se tietoa oman työn vaatimuksista, työpaikan tavoitteista sekä jonkinlaista työntekijän itseohjautuvuutta. Näiden lisäksi työssä oppivalla työntekijällä tulee olla kykyä ja halua soveltaa aikaisempaa osaamistaan ja kokemuksia sekä ratkaista käytännön ongelmia. (Kupias & Peltola 2019, 28–29.) Valtaosa ihmisistä haluaa yleensä tehdä työnsä hyvin, haastaa itseään ja nauttia työssä saavuttamista onnistumisista. Moni myös haluaa kehittyä ja edetä ammatissaan tai urallaan. Monille työ on myös keino rakentaa omaa identiteettiään, itsetuntoaan ja elämänsä merkitykselliseksi kokemista työssään onnistumisen kautta. (Salminen 2014, 224–225.)

Toisaalta Jari Salmisen mukaan työpaikalla on myös henkilöitä, jotka ovat leipääntyneitä ja joiden kehittyminen on pysähtynyt. Työpaikoilla on siis asiantuntijoiden lisäksi valeasiantuntijoita, joiden osaaminen on jäänyt menneille vuosikymmenille. Tämä on mahdollistunut sillä, kun kukaan ei ole haastanut heitä kehittymään. Tästä on seurannut muun muassa organisaation tehokkuuden heikkenemistä ja työkavereiden työkuorman kasvamista. Salmisen mukaan työpaikoilla on siis yllättävän yleistä, että niistä löytyy työntekijöitä, joiden mielestä kerran hankitulla ammattitaidolla pärjäisi koko työuran ajan. Yleinen käsitys on kuitenkin se, että elinikäinen oppiminen koskee jokaista, joka aikoo menestyä työelämässä. Tämä johtuu siitä, että tieto vanhennee yhä nopeammin ja ilman tietojen jatkuvaa päivittämistä työntekijästä tulee valeasiantuntija, joka osaa ratkaista vain eilispäivän ongelmia. (Salminen 2014, 225.) Tämän vuoksi organisaation yhteisten pelisääntöjen on oltava sekä määrältään ja sisällöltään mielekkäitä. Niiden tehtävänä on tukea oppimista ja kehittymistä edistävää toimintaa. (Kupias & Peltola 2019, 170.)

Salmisen mukaan uuden oppiminen edellyttää oman mukavuusalueen ylittämistä, johon usein ollaan valmiina vasta pakon edessä. Tämä johtuu pinttyneistä ajatuksista ja toimintatavoista, jos ympäristö ei pakota niitä muuttamaan. Toisaalta opittujen ruttiin helppous ja henkinen laiskuus saavat ihmiset tekemään asioita vanhalla totutulla tavalla. Usein vanha tieto ja vanhentuneet toimintatavat ovat kuitenkin haitallisia tai joskus jopa vaarallisia. Tämä näkyy siten, että asiat, joiden tekemistä jatketaan, vaikka tarve tekemiselle olisi jo kadonnut. (Salminen 2014, 226.) Oppimista ja kehittymistä tukevia pelisääntöjä joutuu myös välillä päivittämään, koska toisinaan aika ajaa niistä ohi. Tällöin ne eivät enää palvele tiimiä. (Kupias & Peltola 2019, 171.)

Oppimisen edistäjän rooli työpaikalla voi olla epävirallinen, kuten kollegoilla usein on. Toisaalta oppimisen edistäminen voi kuulua myös työntekijän työtehtävään. Monilla työpaikoilla työntekijän työtehtäviin kuuluu olennaisena osana muiden oppimisen tukeminen tai mahdollistaminen. Silloin kun puhutaan henkilöistä oppimisen mahdollistajina, voidaan heistä käyttää yhteistä nimitystä kehittäjä. Kehittäjän antama kehittämisetuki voi ulottua laajalle tai syvälle. (Kupias & Peltola 2019, 90.)

Mikään osaaminen ei katu hetkessä. Huippuammattilaiseksi kehitytään vaiheittain monesti usean vuoden harjoittelun jälkeen. Osaaminen voi olla jakautunut siten, että yhdellä osa-alueella osaamista on paljon ja toisella osa-alueella ei juuri lainkaan. Novisiilla tai aloittelijalla osaamista on vain vähän, jolloin hän turvautuu toiminnassaan tarkkoihin sääntöihin tai toimintaohjeisiin. Kehittynyt aloittelija pystyy jo ottamaan huomioon joitakin tilanteessa olevia tekijöitä huomioon ja säätelemään toimintaa niiden mukaan. Pätevä ongelmanratkaisija pystyy asettamaan tavoitteita omalle työlleen, jolloin hän pystyy keskittymään tulokseen, koska tavoitteet ovat tiedossa. Taitava suorittaja kykenee hallitsemaan kokonaisuuksia, jolloin hän pystyy hyödyntämään kokemuksiaan ja toimimaan tilannekohtaisesti. Asiantuntija toimii kokemuksensa varassa, jolloin hän pystyy tekemään päätöksiä hyödyntämällä älykästä intuitiotaan. Huippuammattilainen pitää itseään mieluummin hyvänä oppijana kuin hyvänä osajana, jolloin hän tiedostaa, että ei ole kaikkien alojen erikoisosajana. (Kupias & Peltola 2019, 81.)

3.4 Hiljainen tieto

”Hiljaista tietoa voi olla yksilöillä, ryhmillä, organisaatioilla, yhteisöillä tai kokonaisilla kansoilla.” (Kiviranta 2010, 169). Heikkisen ja kumppanien toimittamassa kirjassa kerrotaan, että Polanyi kuvasi vuonna 1967 käsitettä hiljainen tieto seuraavasti: *”sellainen, minkä tiedämme, mutta josta emme osaa kertoa”*. Tämä tarjoaa lähtökohdan ammatillisen osaamisen olemuksen ymmärtämiselle. (Nissilä & Paaso 2012, 190.) Ihmisiin on sitoutunut kokemusta, osaamista, taitoa, tietoa intuitioita tai muuta sellaista hiljaisen tiedon tapaista resurssia (Kiviranta 2010, 169). Hiljaisella tiedolla voidaan tarkoittaa käsitystä, että joku toimintatapa on hyvä ja se tuottaa tulosta, mutta sitä ei pystytä sanallisesti perustelemaan. Tietoa ei pysty määrittelemään, mihin se perustuu. Hiljaista tietoa hyödynnetään usein intuition varassa, jolloin toiminta perustuu vaistonvaraisuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 40–41.) Käytännössä tämä näkyy si-

ten, että työntekijällä on kyky ennakoida ja nähdä asioita, jolloin hän on koko ajan tilanteen tasalla. Tällöin kokenut työntekijä pystyy tekemään johtopäätökset nopeasti ja tarkasti. (Kiviranta 2010, 168–169.)

Ammattilainen tekee paljon näkymättömiä ja automaattisia toimintoja, jotka tukevat työn ammattimaista tekemistä. Juuri nämä toiminnot ovat hiljaista tietoa. Hiljaiseen tietoon liittyy myös kokemukset, jotka ovat helpottaneet oppimista. Yritysten ja organisaatioiden toiminnan kannalta keskeisintä hiljaisessa tiedossa on ammattilaisuuden, asiantuntijuuden ja taidon näkökulma. Työntekijä, joka on tehnyt pitkään omaa työtään ja tullut työkokemuksen myötä siinä ammattilaiseksi, on työnantajalleen arvokas. Hän tietää, mitä tehdään, miten tehdään, miksi tehdään ja kenen kanssa tehdään. Kokenut työntekijä, jolle hiljaista tietoa ei ole kertynyt, tietää vain sen mitä pitää tehdä. (Kiviranta 2010, 167.)

Hiljainen tieto rinnastetaan monesti taitoon. Kun kokemus karttuu usein huomauttamatta, taitoa kehitetään usein tietoisesti. Kun oman alansa asiantuntija tai taitaja haluaa olla parempi omassa toimessaan, tällöin hänen taitonsa karttuu ja automatisoituu. Tämän seurauksena taitava työntekijä on lopulta niin taitava, että hän ei osaa nähdä oman taitonsa erinomaisuutta ja toimivuutta. Tällöin taito muuttuu näkymättömäksi ja hiljaiseksi. Se näkyy, mutta sitä on vaikea tehdä näkyväksi. (Kiviranta 2010, 167–168.)

Hiljaista tietoa ja osaamista voidaan tunnistaa osaamisen lajien avulla. Ensimmäinen osaamisen laji on ”mitä tehdään”. Osaavalla työntekijällä tärkein osaaminen on siinä, että hän tietää ja osaa tehdä juuri hänelle annetun tehtävän. Kokeneella työntekijällä on työtehtäväänsä erittäin vahvaa ammattitaitoa ja ammatillista osaamista. Vasta valmistuneella työntekijälläkin voi olla myös osaamista tällä alueella, mutta yksistään tämä hänellä oleva osaaminen ei vielä riitä tehtävän tekemiseen. (Kiviranta 2010, 165.)

Toinen osaamisen laji on ”miten tehdään”. Tämä on tietoa siitä, mitä pitää tehdä. Se on kaiken perusta. Tarvitaan tietoa tunnistaa erilaiset tilanteet ja tarpeet. Osaamista pitää soveltaa tämän mukaan. Kokenut työntekijä pystyy ammattitaitonsa avulla hallitsemaan monia erilaisia töitä ja tehtäviä. Nuorella työntekijällä on kykyä tehdä hyvin vain rajallisia työtehtäviä, koska hänen kykynsä soveltaa taitoja ja osaamista eri tilanteissa on vielä kehittymässä. Juuri tähän ”miten tehdään” -tyyppiseen osaamiseen liit-

tyy eniten monilla ammattilaisilla olevaa hiljaista tietoa. Tämä johtuu siitä, että ammattilainen on tottunut hyvin erilaisiin tilanteisiin ja vaatimuksiin. Kokemus on karttunut soveltamisella ja kokeilemisella, jolloin tekemisen on kehittynyt ja monipuolistunut. Tämän vuoksi kokeneen työntekijän työkalupakista löytyy kunkin tilanteen ratkaisuun sopivat välineet. (Kiviranta 2010, 166.)

Syiden ja seurausten sekä laajempien yhteyksien ymmärtämistä ja hallintaa tarvitaan, jotta voidaan tehdä monimutkaisia töitä. Tällöin käsitellään osaamisen lajia ”miksi tehdään”. Työ, jota tehdään vain sen tekemisen vuoksi, ei kannusta tai motivoi. Kun työn näkee osana jotain laajempaa kokonaisuutta, perustelut työn tärkeydelle löytyvät sieltä. Pitkään valmennustyötä tehnyt työntekijä osaa nähdä asiat asiakkaan kannalta, jolloin tämän kehittyminen on mahdollista. Kokematon työntekijä katsoo asioita suppeammin. Työntekijän omat tiedot ja taidot riittävät monien tehtävien tekemiseen, mutta usein tarvitaan tietoa siitä, kuka tietää ja kenen kanssa asioita kannattaa hoitaa. Tällöin puhutaan ”kenen kanssa tehdään” -osaamisesta. Kun töitä on paljon, on tärkeä tietää, kuka voi olla mukana tai kuka voi auttaa. (Kiviranta 2010, 165–167.)

Työpaikalla opeteltavien normien lisäksi tulisi opetella työpaikalla käytettävä kieli. Kielen avulla hiljaista tietoa ja toimintoja voidaan tehdä näkyväksi. Tässä auttavat ammattisanasto, työhön liittyvien ongelmien nimeäminen ja joskus myös numeerisen datan käyttö. Teoreettinen tieto ja siihen liittyvät termit tarjoavat käsitteellisiä välineitä ilmiön ymmärtämisessä. (Heikkinen ym. 2012, 193.)

Kullakin työyhteisöllä on yleensä sille ominainen tapa elää ja toimia. Tämä näkyy yhteisön vakiintuneessa ja suhteellisen samanlaisena toistuvassa toiminnassa kuten palaverikäytännöissä. Tästä on muotoutunut yhteisön oma organisaatiokulttuuri, josta välittyy sosiaalisen oppimisen myötä yhteisön kollektiivinen omaisuus. Työyhteisön elämäntapaa ja sen tapaa toimia, voidaan pitää kokonaisuutena, jossa eri osatekijät vaikuttavat toisiinsa ja riippuvat toisistaan. Työntekijöiden ja esimiehen toiminta, arvot ja asenteet ovat merkityksellisiä työyhteisön elämäntapojen muotoutumisessa. Tämä konkretisoituu siinä, miten asiakkaisiin suhtaudutaan. Kehittämisen näkökulmasta merkittävää on se, miten oppimiseen ja itsensä kehittämiseen organisaatiossa asennoidutaan. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 33.) Työpaikkojen toiminnassa voi olla siis positiivista hiljaista tietoa, joka edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Esimerkiksi yrityksen tapa toimia erittäin asiakaslähtöisesti onnistuu, kun sen kaikki

työntekijät ovat omaksuneet ja yhdessä muotoilleet ja vähitellen vahvistaneet hyvät asiakaspalvelun periaatteet. Käytännön soveltamista helpottaa usein se, että kokeneet työntekijät välittävät kokemuksensa hyvistä käytänteistä vähemmän kokeneille kollegoilleen. Tämän seurauksena periaatteet muuttuvat käytännöiksi, jolloin uudet työntekijät oppivat hyvät toimintatavat luontevasti osana omaa työtään. (Kiviranta 2010, 170.)

4 AINEISTONKERUU

Tiedontuotannon merkitys jäsentyy eri tavalla erilaisissa tutkimuksellisen kehittämis-toiminnan lähestymistavoissa. Tutkimuskysymykset muodostavat näin ollen tutkimusasetelman ytimen. Laadullisissa menetelmissä kysymykset voivat olla yleisluontoisia ja muuttua aineiston tuottamisen ja analysoinnin myötä. (Toikko & Rantanen 2009, 115, 117.) Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus selvittää mentoroinnin käyttöönottoa perehdytyksen tukena. Tämän vuoksi myös tutkimuskysymysten piti käsitellä molempia teemoja. Tutkimuskysymykset on lueteltu aiemmin 2. luvussa.

Opinnäytetyössä käytin aineiston keruumenetelmänä sekä ryhmähaastattelua että kyselylomaketta. Nuortentalojen henkilöstö koostuu yksikön esimiehistä eli aluepäälliköistä ja ohjaajista. Kuopion yksikössä ohjaajia on aluepäällikön lisäksi kolme ja Turussa seitsemän. Haastattelu koski Nuortentalon Kuopion yksikköä. Kyselylomakkeen avulla sain tietoa Turun yksikön työntekijöiltä. Kyselylomake oli logistiikan vuoksi paras mahdollinen tapa saada tietoa Turusta, koska välimatkaa sinne on Kuopiosta 450 kilometriä. Kyselylomakkeen laitoin sähköpostilla Turun Nuortentalolle ja aluepäällikölle. Kyselylomakkeen lähettämistä varten Kuopion Nuortentalon esimies oli etukäteen yhteydessä Turkuun, jolloin Turun Nuortentalon esimies pystyi ohjeistamaan yksikkönsä työntekijöitä vastaamaan kyselyyn.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmien valinta perustuu tutkimusongelmaan, eli millaiseen kysymykseen etsitään ratkaisuja. Tutkimusmenetelmien luotettavuus arvioidaan tieteellisten periaatteiden mukaan. Kehittämismenetelmät taas nojaavat oletukseen, jonka mukaan asianomaisella menetelmällä saadaan aikaan tavoiteltuja tuloksia. Kehittämisvälineitä voidaan jäsentää esimerkiksi sen mukaan, pyritäänkö niillä selvittämään kehit-

tämisen tarvetta, ylläpidetäänkö kehittämiseen liittyviä sosiaalisia prosesseja vai arvioidaanko tavoitteiden saavuttamista. Jotkut kehittämismenetelmät kohdistuvat myös idean keksimiseen ja toiset sen jalostamiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 18.)

Kvalitatiivinen, eli laadullisen tutkimuksen avulla voidaan saada syvällinen näkemys ilmiöstä. Laadullinen menetelmä antaa mahdollisuuden tutkia ilmiötä perusteellisesti, mutta laadullisen tutkimuksen avulla sitä ei voida yleistää. Laadullisessa menetelmässä tulokset voivat kuitenkin päteä kohdetapauksessa. Laadullisella tutkimuksella voidaan luoda pohja kehitettäessä uusia malleja. (Kananen 2017, 33.) Tapaustutkimuksessa kehittämis ehdotus voi olla työn lopputulos. Kirjallisuuteen tutustuminen toimii myös aiheeseen lähestymisen tutustumisena. Tapaustutkimuksessa on tapana, että aineistoa kerätään työtä varten monenlaisien menetelmien avulla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52–55.)

Käytin tässä opinnäytetyössä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kehittämistyön lähestymistapa noudattelee osittain myös tapaustutkimuksen piirteitä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa uusia kehittämis ehdotuksia perehdyttämiseen liittyen. Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli selvittää mentoroinnin hyödyntämistä osana perehdytystä. Kokoamani teoreettisen viitekehyksen mukaan mentorointi ei välttämättä suoraan sovellu perehdytyskeinoksi. Tämän vuoksi tarvitaan syvää ymmärrystä, jolla nämä kaksi asiaa voitaisiin yhdistää. Tämän ymmärryksen avulla voidaan pohtia kehittämis ehdotuksia.

4.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pyritään käytännöllisen tiedon tuotantoon, jonka tehtävä on tukea kehittämistä. Tiedon tuottamisen tavoitteena voi olla toimijoiden oman oppimisen ja oman toiminnan kehittäminen. Tämä näkökulma on vahvasti esillä asiantuntija-ammatteja koskevassa keskustelussa. Asiantuntijan toiminta perustuu tutkittuun tietoon ja kokemustietoon, joita hän soveltaa tilannekohtaisesti reflektoiden. Reflektiiviseen ammatillisuuteen kuuluu työntekijän jatkuva itsearviointi ja oppiminen, mutta myös kyky joustavaan ja räätälöityyn toimintaan erilaisissa tilanteissa olevien ihmisten kanssa. (Toikko & Rantanen 2009, 114.)

Tutkijan ja tutkimuskohteen välisellä suhteella on merkitystä. Joissain tutkimussuuntauksissa on tärkeää korostaa tutkijan ja kohteen erillisyyttä, mutta joskus näiden välinen vuorovaikutus on keskeinen tiedonmuodostuksen lähtökohta. Vuorovaikutus on tärkeä silloin, kun pyritään nostamaan esille toimijoiden omia näkökulmia tai tekemään perusteltuja tulkintoja työyhteisön toimintakulttuurista. Tiedontuottaminen voidaan kohdistaa osallisten mielipiteisiin, kertomuksiin tai esityksiin. (Toikko & Rantanen 2009, 118.) Tässä opinnäytetyössä en tekijänä osallistunut aineiston sisällön tuottamiseen, vaikka olenkin itse myös työyhteisön jäsen. Toki tämän myötä olisin pysynyt nostamaan asioita esille laajemmin tehdessäni haastattelua, mutta koin että saan monipuolisemman kuvan ilmiöstä puuttumatta liikaa ryhmähaastattelussa keskusteluun. Tämän takia pitäydyin kysymään vain tarkentavia kysymyksiä, jonka seurauksena kuitenkin toivoin, etten kysymyksilläni värittänyt haastattelusta saamiani tuloksia omien ennakkokäsityksieni ja näkemyksieni mukaiseksi.

Kehittämistoiminnassa tiedontuotannon asetelmia voidaan jäsentää aineiston määrän näkökulmasta. Tiedon keräämiseen ei voida keskittyä yhtä syvällisesti kuin tutkimuksessa, mutta tietoa pyritään keräämään kehittämistoiminnan logiikan kannalta perustellusti. Yhden kategorian asetelmassa (single category design) tietoa kerätään tietyn ominaisuuden suhteen homogeenisesta ryhmästä. (Toikko & Rantanen 2009, 119.) Tässä opinnäytetyössä kehittämistoiminta keskittyy Nuortentalojen henkilöstön perehdytyksen parantamiseen, joten kehittämistoiminnan kannalta on perusteltua keskittyä Nuortentalon yksiköiden työntekijöiltä saatavan aineistoon ja sen analyysiin.

4.3 Haastattelun toteutus

Ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeräysmuoto, koska samalla voidaan saada tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa (Hirsjärvi ym. 2006, 199). Ryhmähaastattelu on keskustelua, jossa osanottajat kommentoivat asioita melko spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmähaastattelun avulla saadaan selville ryhmän kollektiivinen näkemys asiasta. Ryhmähaastattelun avulla saadaan selville tietoja haastateltavien sosiaalisesta ympäristöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 61.)

Tutki ja kirjoita -kirjan mukainen haastateltavan ryhmän koosta koskeva suositus kahdesta kolmeen henkilöön, koska muuten haastateltavien äänet saattavat sotkeentua toisiinsa äänitystä kuunneltaessa (Hirsjärvi ym. 2006, 200). Kuopion Nuortentalolla

työyhteisö käsittää neljä henkilöä, joista yksi on tämän opinnäytetyön tekijä. Tästä työyksiköstä muodostuu näin ollen suoraan suosituksen mukainen sopivan kokoinen haastatteluryhmä.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto, eli lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 197). Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Haastattelumuoto käy hyvin opinnäytetyöni tutkimusongelman selvittämiseen, koska se lähtee liikkeelle oletuksista, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48.) Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun/tutkimustehtävän mukaisesti. Etukäteen valittujen teemojen tulisi perustua tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ongelmasta jo tiedettyyn. Teemojen sisältämien kysymysten suhde tutkimuksen viitekehyksessä voi kuitenkin vaihdella intuitiivisten ja kokemusperäisten havaintojen salimisessa tiukasti etukäteen tiedetyissä kysymyksissä pidättäytymiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikki haastateltavat ymmärtävät tutkimusongelman samalla tavalla. Tällöin vastaukset ovat teemaan liittyviä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 77).

Valitsin haastattelumuodoksi teemahaastattelun. Toteutin sen Nuortentalon Kuopion yksikössä ryhmähaastatteluna. Haastattelu suoritettiin torstaina 15. päivä huhtikuuta 2020. Haastatteluun osallistui haastattelijan lisäksi kolme työntekijää eli koko yksikön henkilökunta. Haastattelua varten oli varattu aikaa yksi tunti. Tämä aika tuli käytettyä tehokkaasti.

Haastattelua varten olin tehnyt haastattelukäyttöä varten haastattelulomakkeen (Liite 1) Haastattelussa esittämäni kysymykset käsittivät neljää eri teemaa. Teemat olivat:

- 1) Miten perehdytyksesi toteutui Kuopion Nuortentalolla?
- 2) Mitä perehdytyksessä on kehitettävää Kuopion Nuortentalolla?
- 3) Mitä käsität mentoroinnilla?
- 4) Miten mentorointia voisi hyödyntää perehdytyksessä?

Tein kutakin teemaa varten etukäteen itselleni lisäkysymyksiä (Liite 1), joiden avulla ajattelin, että valitsemiani teemoja voisi lähestyä. Ajattelin, että tarvittaessa voisin näitä apukysymyksiä esittää haastattelussa, jotta voisin saada tutkimusongelmaani

selventäviä vastauksia. Pyrin siihen, että kukin kysymys olisi käsitelty sekä työnantajan näkökulmasta että myöskin työntekijän näkökulmasta.

Nauhoitin haastattelun nauhurille, jolloin pystyin litteroimaan haastattelussa haastateltavien haastattelussa kertomat asiat. Nauhuri oli laadukas. Sillä pystyi esimerkiksi muuttamaan purkuvaiheessa puhujan puhenopeutta hitaammaksi, jolloin puheen kirjoittaminen oli helpompaa. Litterointiprosessi oli siitä huolimatta hidas. Minulla meni litteroinnissa aikaa kaiken kaikkiaan 12 tuntia. Paljon aikaa kului siihen, kun muuttamassa kohdassa useampi henkilö puhui hetken päällekkäin. Tällöin oli hankala saada jokaisen kommentti sanatarkasti ylös kokonaisuudessaan. Sinnikkään työn tuloksena sain kuitenkin litteroinnin tehtyä sanatarkasti. Yhteensä litteroitua materiaalia kertyi haastattelusta 11 ja puoli sivua.

Haastattelu toteutui ryhmähaastatteluna hyvin. Ryhmähaastattelu ei kaventanut saatavia näkökulmia ja tuloksia, vaikka yksi ryhmään osallistuneista olikin yksikön esimies. Tämä olisi voinut olla mahdollista, vaikka tämä työyhteisö on avoin erilaisille näkemyksille ja ryhmähaastatteluun osallistuneiden kesken vallitsee jokapäiväisessä työkuultuurissa hyvä ilmapiiri ja ammatillinen kunnioitus kunkin osaamista kohtaan.

Olen tyytyväinen haastattelun avulla saamaani materiaaliin, koska sitä tuli mielestäni riittävästi ja se sisälsi asiaa useasta näkökulmasta katsottuna. Tällä tarkoitan, että haastattelussa tuli esille sekä esimiesnäkökulma että työntekijän näkökulma. Haastattelut pystyivät pääosin tuomaan suoraan kuhunkin teemaan sopivia vastauksia laajasti. Haastattelumateriaali sisälsi myös erittäin mielenkiintoisen avauksen, josta uskon olevan todellista hyötyä Aivoliiton Palvelut oy:lle yleisemminkin. Kerron avauksesta tarkemmin työn tulososiossa.

4.4 Kyselyn toteutus

Kuten kohdassa 4 totesin, Turun yksiköstä tietojen saaminen oli helpointa toteuttaa sähköpostilla laitetun kyselyn (Liite 3) avulla. Laatimani kyselyn toimitin sähköpostin välityksellä. Turkuun lähettämäni sähköposti toimi samalla saatekirjeenä (Liite 2), ja siihen oli liitetty linkki kyselyyn. Kyselyn (Liite 3) toteuttaminen ja tietojen kerääminen oli helpointa Webropol-kyselylomakkeen avulla. Webropol on lisenssin vaativa ohjelma. Onneksi Humanistisella ammattikorkeakoululla oli ohjelman käyttölisenssi, joten opiskelijana pystyin ohjelmaa käyttämään.

Kysely on eräs tapa kerätä aineistoa. Kyselyn avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kysely on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Survey tarkoittaa sellaista kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti, eli jokaiselta vastaajalta samalla tavalla ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Yleensä surveyn avulla kerätyt tulokset kerätään kvantitatiivisesti. (Hirsjärvi ym. 2006. 182–184.)

Kyselyn etuna pidetään yleensä sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Aineiston laajuutta voidaan lisätä kysymällä useammalta henkilöltä ja kysymällä useampia asioita. Tutkimuslomaketta suunniteltaessa on hyvä pitää mielessä, että hyvin laaditun lomakkeen tiedot voidaan nopeasti käsitellä ja analysoida tietokoneen avulla. Varsinkin määrällisissä tutkimuksissa lomakkeen käsittelyn tueksi on olemassa tilastolliset analyysitavat ja raportointimuodot, jolloin tutkijan ei tarvitse kehittää uusia analyysitapoja. Tulosten tulkinta voi kuitenkin olla ongelmallista. (Hirsjärvi ym. 2006. 184, 187.)

Monivalintakysymys on kysymys, jossa tutkija on laatinut valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee sopivimman. Monivalintakysymyksiä kutsutaan myös strukturoiduksi kysymyksiksi. Yhtenä vastausvaihtoehdona monivalintakysymyksessä voi olla avoin vaihtoehto, jolloin kysymyksestä tulee strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuoto. Avoin kysymys on kysymys, jossa esitetään kysymys, jonka jälkeen jätetään tyhjä tila vastausta varten. Avoimien kysymyksien avulla tutkija voi saada selville, mitä vastaajalla on todella mielessään. Foddyn (1995) mukaan avoimet kysymykset sallivat vastaajan ilmaista itseään omin sanoin. Avoimet kysymykset eivät myöskään ehdota vastauksia, jolloin ne osoittavat vastaajan tietämyksen aiheesta ja osoittavat, mikä on tärkeää tai keskeistä vastaajien ajattelussa. Avoimien kysymyksien avulla on mahdollisuus nähdä vastaajan motivaatioon liittyviä seikkoja. (Hirsjärvi ym. 2006 187–190.)

Laadin kyselyn siten, että ensimmäisenä vastaaja kertoi taustatietoina oman asemansa ja työuransa keston Nuortentalolla. Vastaajan omaa asemaa selvitin monivalintakysymyksellä valmiiden vastausvaihtojen avulla. Vastausvaihtoehdoiksi katsoin riittävän kolme eri vaihtoehtoa, koska tällöin sain mielestäni riittävän tarkan kuvan vastaajan taustasta. Oletin että esimiehen antama ja saama perehdytys poikkeaa vertaisen vastaavaan. Kyselyn toinen kysymys lähti oletuksesta, että aiemmin tulleilla perehdytys

Nuortentalolla on voinut tapahtua eri tavalla. Näin pystyin esittämään vastauksiin perustuvaa arviota perehdytysohjelmassa tapahtuneista mahdollisista muutoksista.

Varsinaiset tiedot perehdytykseen ja mentorointiin liittyen halusin vastaajien kertovan haastattelun omaisesti eli avoimien kysymyksien avulla, jolloin Turusta saatuja tietoja pystyin suhteuttamaan Kuopiossa toteuttamaani haastatteluun. Tiedostin, että jokainen Turun yksikön työntekijä vastaa kyselyyn itsenäisesti, jolloin hän vastaa kysymyksiin vain omasta näkökulmastaan ja ottaa siten huomioon vaan kyselyyn vastaamishetkellä mieleensä tulleita näkökulmia. Toisaalta tämä oli hyvä asia. Ryhmähaastattelussa ryhmäläisen vastaus saattoi saada jonkun toisen haastatteluun osallistuneen laajentamaan alkuperäistä näkökulmaansa haastattelijan kysymästä asiasta. Näissä tilanteissa haastateltu ei saattanut välttämättä tuoda alkuperäisiä ajatuksiaan esille. Tällöin saadut näkökulmat saattoivat supistua.

Kyselyyn (Liite 3) vastasi Turusta vain yksi työntekijä. Tämä oli minulle pettymys, koska saamani tulos Turusta kutistui yhden ihmisen näytteeseen seitsemästä työntekijästä. Tämä oli toisaalta ymmärrettävää, sillä tällä hetkellä Nuortentalotkin ovat joutuneet sopeuttamaan toimintaansa vallitsevan koronakriisin takia lomautusten muodossa. Saamani vastaus kyselystä oli kuitenkin arvokas ja tuki hyvin Kuopiossa tehdyssä haastattelusta saamiani vastauksia. Tämän perusteella sain käsityksen, että molemmissa yksiköissä on saman suuntaisia toiveita perehdytyksen kehittämiseksi ja mentoroinnille on olemassa tarvetta osana perehdytystä.

4.5 Aineiston käsittely ja ymmärryksen tuottaminen

Aineiston keruun jälkeen aineisto yhteismitallistetaan. Tämä tarkoittaa sitä, että monin eri keinoin, kuten haastattelemalla ja kyselyn avulla kerätty aineisto laitetaan yhteen muotoon. Helpoimmin tämä tapahtuu siten, että ääninauhoite puretaan tekstimuotoon. (Kananen 2017, 132.) Äänitetty haastatteluaineisto on tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi sanatarkasti. Tätä toimenpidettä kutsutaan litteroinniksi. Litterointi voidaan tehdä koko kerätyistä aineistosta tai valikoiden. (Hirsjärvi ym. 2006, 210.) Tässä opinnäytetyössä litteroin koko haastattelun. Hirsjärvi ja Hurme ovat kirjassaan todenneet, että litterointi sanasta sanaan on hidasta ja työlästä. Teoksen mukaan sanatarkka litterointi vaatii nopealta kirjoittajalta puhenopeudesta, nauhan laadusta ja muusta sellaisesta riippuen kuudesta kymmeneen tuntiin nauhoitettua tuntia

kohden. Teoksen mukaan ryhmähaastattelun purkaminen on vielä hitaampaa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 140.)

Tutkimusaineiston purin haastattelun osalta laadukkaalta nauhurilta litteroimalla sen sanasanaisesti. Sain aineiston näin kirjalliseen muotoon. Nauhurilla pystyin tarvittaessa hidastamaan puhetta, jolloin sain sen tarkemmin tallennettua kirjalliseen muotoon. Aineiston purkaminen ryhmähaastattelusta oli työlästä ja vaivalloista. Suorituin urakasta mielestäni kuitenkin hyvin. Tallensin purkamani alkuperäisen aineiston lopuksi opinnäytetyö kansioon, jolloin tarvittaessa aineistosta tekemäni tulkinta voidaan tarkastaa.

Aineiston yhteismitallistamisen jälkeen seuraa aineiston koodaaminen ja aineiston luokittelu. Aineiston koodaamisella tarkoitetaan aineiston tiivistämistä sellaiseen muotoon, että sitä on mahdollista analysoida. Analyysivaiheessa aineistoa voidaan lähestyä aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Teorialähtöisessä lähestymistavassa pyritään löytämään teorian avulla aineistosta tulkintaa. Aineistolähtöisessä lähestymistavassa taas tulkinta nousee esille aineistosta. (Kananen 2017, 132, 136.) Tässä työssä pyrin löytämään teorian avulla tulkintaa, joten lähestyin aineistoa teorialähtöisellä strategialla.

Aineistoa voidaan koodata joko deduktiivisesti tai induktiivisesti. Syrjälä, Ahonen ja Saari (1994) kertovat, että deduktiivisessa tavassa tutkijalla on oltava teoreettisia ennako-oletuksia, jotta koodaus voi tukea tutkittavaa ilmiötä. Induktiivisessa lähestymistavassa koodausjärjestelmässä ei ole ennako-odotuksia. Deduktiossa aineistosta pyritään jäljittelemään ilmiötä selittävien teorioiden ilmaisuja, ilmenemismuotoja tai merkityksiä. Induktiossa tutkija käyttää aineistosta nousseita ilmaisuja. (Kananen 2017, 136–137.) Kokosin ennen tutkimuksellisen osuuden tekoa teoreettista viitekehystä laajasti miettien sitä useasta näkökulmasta. Tutustuin samalla näkökulmia tukevien teorioiden ilmaisiin ja niiden merkityksiin. Tämän vuoksi suoritin koodauksen käytössä olevien taustatiedosta nousseiden teemojen mukaan.

Aineiston luokittelussa eli filterissä täytyy tutkijalla olla jokin lähtökohta. Luokittelulähtökohta voi olla joko puhtaasti teoreettinen tai aineistolähtöinen. Aineistolähtöisessä luokittelussa aineiston tekstiä on tarkoitus luokitella sen mukaan, mitä siitä löydetään. Teoreettisessa luokittelussa apuna käytetään teoreettisen viitekehyksen luomia käsitteitä ja luokitteluja, jolloin aineistoa voidaan katsoa niiden avulla. (Kananen

2017, 141.) Tässä työssä tukeuduin keräämääni teoreettiseen viitekehykseen, jonka avulla pyrin katsomaan saamaani aineistoa. Liitin lähteistä keräämäni teoreettisen viitekehyksen siis teemoihin, joiden avulla purin aineiston keruulla saamiani vastauksia. Litteroinnin jälkeen järjestin sekä haastattelun että kyselyn avulla keräämäni aineiston teemoittain. Tuomen ja Sarajärven mukaan teemoittelussa on kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten teemojen eli aiheiden mukaan. Tämä tapahtuu etsimällä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Kananen neuvoo koodauksen jälkeen luokittelun avulla yhdistämään samaa tarkoittavat käsitteet yhden käsitteen alle tai eri käsitteet yhden kokonaisuuden alle, jolloin niistä muodostuu looginen kokonaisuus (Kananen 2017, 146). Teemat voivat muistuttaa aineiston keräämisessä käytettyä teemahaastattelun runkoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Aineistosta voi löytyä myös uusia teemoja. Tämä on mahdollista, kun käsittelee litteroitua tekstiä ennakkoluulottomasti. Teemoittelu tapahtuu käytännössä siten, että kootaan aineistosta ne kohdat, joissa puhutaan kyseessä olevasta teemasta. Toimenpide voidaan myös tehdä tekstinkäsittelyohjelman ”leikkaa-liimaa” toiminnon avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, 92) kuitenkin muistuttavat, että kaikkia asioita ei voi tutkia yhden tutkimuksen puitteissa, joten on valittava tarkkaan valittu kapea ilmiö ja kerrottava siitä sitten kaikki mitä siitä saa irti. Rajaamista helpottaa, kun pysyy tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelmien tai -tehtävien ympärillä.

Toimin opinnäytetyötä tehdessäni Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan antaman ohjeistuksen mukaan. Aineiston analysoinnin yhteydessä järjestellään aineisto haastatteluteemoittain. Tämän jälkeen tarkastellaan aineistoa tehden muistiinpanoja ja mahdollisesti tarkempia koodauksia. Ideana on, että pyritään tiivistämään teemojen keskeistä antia omin sanoin ja liittämään siihen mukaan tulkintoja ja teoriaa. On hyvä pitää mielessä, että haastattelun teemat eivät välttämättä noudata etukäteen suunniteltua runkoa. Ihmiset voivat kertoa tutkimuksellisesti mielenkiintoisista teemoista heille merkityksellisissä konteksteissa. Vastauksissa esiin nousevat teemat eivät siis välttämättä noudata orjallisesti tekemäni kysymyksen teemasisältöä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Etsimisprosessia tulee ohjata kaiken aikaa tutkimusongelma eli mitä aineistossa kerrotaan kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Haasteenani on, miten tutkimusongelmaan liittyvät löydökset saan tiivistettyä ja tulkittua; toisin sanoen peilattua oman

ajattelun ja muiden ajattelun (teoriat, taustatiedot, näkökulmat) kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kanasen mukaan aineiston analyysivaiheen jälkeen olisi hyvä tehdä uusi aineistonkeruuvaihe, jolloin analyysia voisi täydentää esiin nousseiden lisäkysymysten avulla (Kananen 2017, 133). Tähän ei kuitenkaan tämän opin-
näytetyön puitteissa ole valitettavasti resursseja.

Teemoittelua tehdessäni laadin erillisen asiakirjan, jossa jokaisen teeman alle kokosin leikkaa-liimaa -menetelmällä keräämästäni aineistosta esiin nousseet asiat. Lähtökoh-
tana käytin sekä haastattelussa että kyselyssä olleita neljää teemaa. Ajattelin, että mi-
käli aineistosta löytyy vielä jotain muuta mielenkiintoista, joka ei suoranaisesti liity
olemassa oleviin teemoihin, voin siitä tarvittaessa muodostaa lisäteeman tai teemoja.

4.6 Luotettavuuden arviointi

Luotettavuus on tieteellisen tiedon tärkein tunnusmerkki. Luotettavuutta arvioidessa
keskitytään tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Laadulli-
sissa menetelmissä käytetään usein vakuuttavuuden käsitettä. Kehittämistoiminnassa
luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea tulosten käyttökelpoisuutta. Kehittämistoimin-
nassa syntyneen tiedon tulisi olla hyödyllistä. Kehittämistoiminnan näkökulmasta luo-
tettavuuden kriteerinä täytyy olla toimijoiden sitoutuneisuus. Kehittämistoiminta on
monesti luonteeltaan sosiaalinen prosessi, jossa kehittäjät osallistuvat toimintaan ja
toimijat kehittämiseen. Toimijoiden ja kehittäjien sitoutuneisuus prosessiin vaikuttaa
koko kehittämistyön luotettavuuteen aineiston laadun, käytetyn metodin ja saatujen
tuotosten suhteen. (Toikka & Rantanen 2009, 121–122, 124.) Saaranen-Kauppisen ja
Puusniekan (2006) mukaan luotettavuuden kannalta olennaisinta on, että analyysin
parissa työskentelevä perustelee valintansa ja pystyy selittämään, miksi hän on mitä-
kin tehnyt, jotta tutkimuksesta tulee perusteltu, uskottava ja mahdollisimman luotet-
tava.

Laajentamalla menetelmien käyttöä on mahdollisuus saada esille laajempia näkökul-
mia ja samalla pystytään lisäämään tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme
2011, 38). Triangulaatio on yksi keino lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Se tarkoittaa
useamman tutkimusmenetelmän yhdistämistä samassa tutkimuksessa. Yhdistäminen
voi tapahtua käyttämällä useampaa menetelmää, kuten määrällistä ja laadullista tai
saman menetelmän sisällä olevaa keinoa, kuten kyselyä ja haastattelua. Teoriatrangu-

laatiassa ymmärrystä haetaan useamman teorian pohjalta, jolloin teoriat voivat täydentää ja vahvistaa toisiaan. (Kananen 2017, 154–155.) Tässä työssä pyrin saamaan koko Nuortentalotoimintaa kattavat tiedot siten, että tein kyselyn Turun yksikköön ja haastattelun Kuopion yksikköön. Molemmissa käytin samoja teemoja, jolloin todennäköisemmin sain riittävät tiedot tutkimusongelman selvittämistä varten. Tällä myös turvasin, että kerätyt tiedot eivät olleet liian värittäneitä. Mikäli olisin tehnyt haastattelun tai kyselyn vain toiseen yksikköön, kaikkea Nuortentaloilla asian tiimoilta vallitsevaa ymmärrystä en olisi saanut selville. Taustatietoa varten pyrin keräämään vallitsevien koronarajoitusten sallimissa rajoissa tietoa käsiini saamista lähteistä. Tarkoitukseni, että työni teoreettinen viitekehys ei pohjaisi vain yhteen lähteeseen käsitellessäni työhön liittyviä aihekokonaisuuksia.

Haastattelussa voi olla tiedonkeräyskeinona myös huonoja puolia. Yhtenä huonona puolena Hirsjärvi pitää, että haastattelussa on taipumus saada sosiaalisesti suotavia vastauksia. Tämä tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että haastateltava saattaa puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossain toisessa tilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2006, 195–196.) Tässä yhteydessä en ollut asian suhteen huolissani, vaikka yksi ryhmähaastatteluun osallistuneista oli yksikön esimies, mikä olisi voinut vaikuttaa tilanteeseen.

Luotettavuustarkastelun arvioitavuuden perustana on riittävä dokumentaatio, jolloin kaikki työn eri vaiheissa tehdyt ratkaisut on kyettävä perustelemaan. Tämä koskee myös aineistonkeruu-, analysointi- ja tutkimusmenetelmiä. Tärkeänä luotettavuuden kriteerinä on myös se, että alkuperäinen vastauksina kerätty aineisto tulee säilyttää, jolloin tulosten luotettavuus voidaan tarvittaessa todentaa. (Kananen 2017, 178.) Tässä työssä toimin siten, että kerroin ensiksi taustakirjallisuuden avulla, mitä opinnäytetyön raportin kulloinenkin vaihe sisältää. Tämän jälkeen perustelin valintani ja kuvasin toimintaani. Työni alkuperäinen tutkimusaineisto on minulla edelleen tallessa, joten voin tarvittaessa tarkistaa siitä aineistosta tekemäni tulkinnan oikeellisuuden.

4.7 Eettisyys

Hyvän laadullisen tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta pidetään hyvän tutkimuksen kriteerinä. Tätä tukevana väitteenä esitetään, että laadullisen tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus löytyy erilaisten perinteiden sisältä, joka konkretisoituu tutkimusraportissa argumentaatiossa, kuten lähteiden valinnassa ja miten niitä käyttää. Tutkijan on tiedettävä, mitä tekee. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127.)

Toisena lisävaatimuksena hyvälle tutkimukselle on eettinen kestävyys. Eettisyys koskee tutkimuksen laatua. Laadukkaassa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma on hyvin tehty, kun valittu tutkimusasetelma on sopiva ja raportointi on hyvin tehty. Tutkimuksen eettisyys kiertyy muodollisesti tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikriteereihin, mutta tutkija on moraalisesti arveluttavilla vesillä, jos kyseiset kriteerit ovat hänelle vain tarkastuslistoja. Hyvää laadullista tutkimusta ohjaa siis eettinen sitoutuneisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127.)

Tieteellisessä tutkimuksessa olevat normit koskevat myös työelämälähtöisiä kehittämistöitä. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä, mitä tutkija tai kehittäjä on tekemässä, jolloin heidän tulee tietää toiminnan kohde ja tavoitteet ja mikä on näiden ihmisten rooli yrityksen toiminnan kehittämistä edistävässä hankkeessa. (Ojasalo ym. 2015, 48.) Sovin esimieheni kanssa aineiston keräystä varten Kuopion yksikössä tehtävästä haastattelusta. Yksikön esimies sopi haastatteluajan ja ohjeisti Kuopion yksikön työntekijöitä järjestämään työnsä siten, että sain haastattelun toteutettua. Kerroin osallistujille ennen haastattelun alkua, miten aioin haastattelun tuloksia käsitellä. Kerroin myös heille, että opinnäytetyössä tuloksien käsittelyosuudessa heidän henkilöllisyytensä ei selviä.

Turun osalta laadin kyselylomakkeen siten, että vastaajan identiteetti ei paljastu. Tämän vuoksi rajasin lomakkeeseen vastaajia koskevat taustatiedot siten, että vastaajan identiteetti pysyy piilossa. Taustatietojen avulla tarkoitukseni oli ainoastaan tehdä huomioita, miten perehdytys on kehittynyt Nuortentalolla vuosien varrella.

Eettisyyden näkökohtia lähdin purkamaan tässä työssä raportin rakenteen kautta. Kelpuutin työssäni käytettävän lähdekirjallisuuden pohjana sellaisten tekijöiden lähteitä, joita opinnäytetöissä on yleensä käytetty. Pysin keräämään aineistoa laajasti useasta näkökulmasta, jolloin aineistosta saatavat näkökulmat laajenivat kulloinkin käsiteltävään aiheeseen liittyen. Työni teoreettinen viitekehys samalla laajeni. Lainatessani toisen ajatuksia, merkitsin lähteen tekstiviittausta hyväksikäyttäen. Tekstiviittaus on Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä ensisijainen viittaustapa, jossa viitemerkintä tulee tekstin sisään merkittäviin sulkeisiin. (Humakin lähdeviiteopas 2020). Kaiken tämän opinnäytetyön eteen tekemäni toiminnan tarkoitus oli, että työn tulokset eivät olisi värittyneitä, jolloin työtä voisi pitää luotettavampana ja sen tulokset pystytään suhteuttamaan oikeaan kontekstiin.

5 TULOKSET

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyössä tekemäni tutkimustoiminnan tuloksia. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten mentorointi voisi tukea perehdytystä. Käsittelen tuloksia haastatteluteemojen mukaisesti. Ensiksi kohdassa 5.1 käsittelen tutkimuksesta nousseita tuloksia toteutuneesta perehdytyksestä nykyisille Nuortentalon työntekijöille. Toisessa kohdassa 5.2 käsittelen tulosten avulla nykyisestä perehdytyksestä nousseet puutteet. Kolmantena asiana käsittelen kohdassa 5.3 nousseita tuloksia siitä, miten mentorointi ymmärretään Nuortentalolla. Koska tämä opinnäytetyö selvittää Nuortentalotoiminnan osalta, voiko mentoroinnista olla apua työyhteisöön perehdyttämisessä, täytyy ymmärtää, mitä mentorointi on. Lähden liikkeelle olettamuksesta, että työyhteisössä tiedetään, mitä mentoroinnilla tarkoitetaan. Viimeisenä asiana kohdassa 5.4 pureudun itse tämän opinnäytetyön pääongelmaan, joka toimi myös neljäntenä teemana sekä haastattelussa että kyselyssä, eli miten mentorointia voidaan hyödyntää perehdytyksessä. Kerään siis työyhteisön näkemyksiä asiasta. Tuloksien kerronnassa käytän apuna haastatteluista nousseita suoria lainauksia. Olen erotellut ryhmähaastattelussa haastatellut numeroilla 1, 2 ja 3. Kyselyyn vastaajat olen erotellut samalla tavalla.

Kuopion yksikön esimies on työskennellyt yksikössä kahdeksan vuotta. Ohjaajista toinen on työskennellyt yksikössä kohta viisi vuotta ja viimeiseksi tullut työntekijä seitsemän kuukautta. Yhteistä kaikille haastateltaville oli se, että jokainen nykyinen työntekijä oli tullut työyhteisöön ensiksi opiskelijana. Viimeksi tullut työntekijä on ollut Nuortentalolla työharjoittelussa vuonna 2011. Kaksi haastateltavista oli jatkanut Kuopion Nuortentalolla lyhyissä sijaisuuksissa, jonka jälkeen heidän työsuhteensa vakinaistettiin. Kolmas haastateltavissa oli valmistumisen jälkeen työskennellyt muualla. Turun yksikön kyselyn osalta ainoa vastaaja on työskennellyt Nuortentalon palveluksessa kahteen otteeseen noin viiden vuoden ajan.

5.1 Toteutunut perehdytys Kuopion Nuortentalolla

Ensimmäinen teema käsitteli toteutunutta perehdytystä. Toteutuneen perehdytyksen osalta haastattelussa nousi esille useita asioita. Ensimmäisenä huomiona tuli esille, että jokainen tällä hetkellä työsuhteessa oleva työntekijä on ollut Kuopion Nuortentalolla ensin opiskelijana työharjoittelussa. Opiskelijan perehdytyksen on suorittanut

joko yksikön esimies tai harjoittelun ohjaajaksi nimetty henkilö. Perehdytyksessä on käytetty apuna perehdytyslomaketta. Opiskelijan perehdytyslomake on erilainen kuin työntekijän perehdytyslomake. Opiskelijan perehdytys ei kuitenkaan ole ollut yhtä laaja kuin uuden työntekijän perehdytys. Kun opiskelija siirtyi työntekijäksi, perehdytyksen avulla hän on saanut huomata vastuunsa kasvaneen työsuhteen asioista. Perehdytyksessä on käytetty hyväksi perehdytyskansiota.

Haastattelussa selvisi, että perehdytystä on suorittanut usein työkaveri. Tällainen perehdytys on tapahtunut siten, että uusi työntekijä on mennyt asiakkaan luokse kookenemman työntekijän kanssa, jonka jälkeen työntekijät ovat keskustelleet asiakaskontaktista keskenään. Aina tämä ei ole mennyt kuitenkaan suunnitelmien mukaan.

kun lähetettiin ensimmäisenä päivänä ensimmäisen asiakkaan luo ja sitten ei esimies tullutkaan sinne mukaan niin kuin se piti. Kyllä se tuli selväksi, että tulee eteen yllättäviä tilanteita, joista siitä vaan sitten selviää. [Nauraa] Se (esimies) oli jäänyt x:n kanssa suustaan kiinni. (Haastateltu 2.)

Perehdytyksen apuna on toiminut myös asiakastietojärjestelmä. Sieltä on pystynyt ottamaan oppia, miten asiakkaiden kanssa on toimittu. Perehdyttäminen työhön ja työyhteisöön on kestänyt kuukauden, jonka jälkeen on ollut loppukeskustelu. Perehdyttäminen on muuttunut Kuopion Nuortentalon toiminnan kehittymisen myötä. Haastattelun perusteella tämä on näkynyt suoraan perehdytyksessä. Perehdyttäminen on nykyään monessa suhteessa parempaa kuin aiemmin. Kaksi asiaa haastattelun perusteella on kuitenkin pysynyt perehdyttämisessä Kuopion Nuortentalolla vuosien saatossa samana. Uudelta työntekijältä vaaditaan perehdytyksessä ja muutenkin työssään omaaloitteisuutta ja itsenäistä työotetta.

Sitä itsenäistä työskentelyä jotenkin on niin vaikea myös opettaa sitten, että se jotenkin pitäisi täällä sitten osata jo ennestään sitten jostain muista työpaikoista... (Haastateltu 2.)

Haastattelussa nousi esille monia ongelmia. Yhtenä pulmana nähtiin, että kaikilla työntekijöillä ei ole ollut töihin tullessaan tietoa neuropsykiatrisista erityisvaikeuksista tai niitä omaavista asiakkaista, mikä on tärkeää työstä suoriutumisen kannalta. Tätä asiaa ei otettu aiemmin perehdytyksessä huomioon. Näin ollen työntekijällä, jolla on pohjalla vahva neuropsykiatrinen osaaminen, työyhteisöön sisälle pääseminen oli ollut

huomattavasti helpompaa kuin sellaisella työntekijällä, jolla tätä osaamista ei ole. Nykyään haastattelun perusteella Nuortentalolla toivotaankin, että uudella työntekijällä on jo pohjatietoa neuropsykiatrisista erityisvaikeuksista työyhteisöön tullessaan.

Että tietysti niin kun opettelet nämä työt mutta että sulla on niin kun se osaaminen, jonka sä voit tuota tänne. (Haastateltu 2.)

kunnioitetaan ammattilaista mutta toki myös sitten ne odotukset, että odotetaan sitä että on sitten ne tietyt ammatilliset taidot, mihinkä voidaan koulutuksella ja sillä pohja... työkokemuksella ja kaikella voidaan olettaakin (Haastateltu 1.)

Suurinta osaa haastattelussa kuvatuista ongelmista oli esiintynyt lähinnä vuosia sitten. Kuvaavaa sille ajalle oli ollut työkuulttuurin puuttuminen eli asioita ei ollut sovittu selkeästi. Suurimpana ongelmana haastatellut pitivät Kuopion Nuortentalolla silloisia ohjaajien kirjavia työkäytäntöjä, jotka olivat olleet seurausta yleisen ohjeistuksen puuttumisesta. Ohjeistuksen puutteet olivat ulottuneet yleisistä käytännön ohjeista aina asiakastyön ohjeistuksessa liittyviin puutoksiin. Alkeellisimmat ohjeistuksessa esiintyneet puutokset olivat koskeneet jopa tietokoneella kirjaamiseen laatimatta jääneitä ohjeita. Tämän seurauksena, kun uusi työntekijä oli tarvinnut ohjeistusta, ohjeistus oli ollut puutteellista ja kokeneempi työntekijä ei ollut ottanut vastuuta antamisestaan ohjeista.

Työkuulttuurin puuttuminen on aiemmin näkynyt myös sijaisten kanssa toimiessa. Sijaisen saama perehdytys ei ole myöskään aina ollut kovinkaan perusteellista vaan siinä on jäänyt asioita auki. Ongelmat ovat konkretisoituneet tilanteissa, jolloin annettu ohjeistus on muuttunut. Näissä tilanteissa sijaiselle ei ole aina muistettu kertoa muuttuneesta ohjeistuksesta. Osaltaan ongelmaa on ollut muodostamassa myös Nuortentalon taustaorganisaatio, joka on järjestöpohjainen toimija. Taustaorganisaatiolta on saattanut tulla työtehtäviin kuulumattomia toiveita, jotka eivät kuulu Nuortentalon työntekijän työnkuvaan.

...miten miten tämä nyt sovitaan. Kuka tämän tekee ja millä tavalla tämä tehdään? Että ei ollu sellaista... niinku työkuulttuuriakaan, että mitä olis sovittu selkeästi. (Haastateltu 2.)

Haastatellut työntekijät olivat ratkoneet perehdytyksessä ilmenneitä ongelmia ja puutteita monella eri tavalla. Perinteisen maalaisjärjen käyttö oli ollut yleistä. Yksi tapa oli ollut kysyä asiakkaalta, miten on aiemmin toimittu. Uuden työntekijän oli siis pitänyt

itse ottaa asioista selvää. Yhtenä räikeänä puutteena alkuajoilta nousi esille se, että uutta työntekijää ei ollut kierrätetty eli hänelle ei ollut esitelty työpaikan yhteisiä tiloja. Nuortentalon perehdytyksessä näyttäytyy yksi perusongelma. Tämä liittyy itse työhön ja työympäristöön. Nuortentalon työ on itsessään vaativaa. Vaativuus johtuu siitä, että työn tekemiseen tarvitaan laaja-alaista osaamista. Työssä joutuu myös sietämään pientä epävarmuutta ja epämukavuutta. Vielä nykyäänkin suurimpana ongelmana perehdytyksessä koetaan olevan asiakastyön opetus. Työntekijän on myös osattava työskennellä sekä tiimissä että itseohjautuvasti. Tämä on ristiriitaista. Haastattelussa haastateltu työntekijä esittikin tähän liittyen kysymyksen, minkä kaiken opettaminen kuuluu perehdytykseen?

Haastattelun perusteella perehdyttämisessä on nähty olevan paljon hyvää. On tullut ilmi, että Nuortentalon rekrytointiprosessi on tällä hetkellä toimiva. Työntekijä on jo siinä saanut tietää, millaista työntekijää Nuortentalo on hakenut. Työntekijälle on tullut selväksi jo työhaastattelussa, millaista henkilöä Nuortentalo on hakenut. Siinä samalla on tullut selville, mitkä ovat ohjaajan työtehtävät ja roolit. Perehdytys on myös lisännyt tietoa, mitä työntekijältä odotetaan. Perehdytys on tapahtunut dialogissa perehdyttäjän ja uuden työntekijän välillä. Tämä on ilmennyt siten, että molemmat osapuolet ovat voineet kertoa omia näkemyksiään perehdytyksen kulusta. Haastattelun mukaan perehdytyksestä uuden työntekijän saama palaute on ollut hyvää. Perehdytystä on ollut myös tukemassa perehdytyslomake. Sen tukena on ollut kirjallinen koonti ohjaajan työtehtävistä. Tätä työnkuvan ja työtehtävien selkeyttä jokainen tutkimukseen osallistunut Kuopion yksikön työntekijä piti käytössä olevan perehdytyksen vahvuutena.

On minun mielestä selkeä sitten kun ne on heti siinä sitten kun ne on myös kirjallisena jokinainen. Sitten on taas työpaikkoja missä ei oo, kun se on hirmu tärkeä että ne on kirjallisena kirjoitettuna, mitkä on ne tehtävät ja työnkuva että se ei sitten jää epämääräseks. (Haastateltu 3.)

Perehdytyskeskustelu, joka pidetään kuukauden päästä perehdytyksen aloituksesta, on haastateltujen mukaan tärkeä. Perehdytyskeskustelussa sekä perehdyttäjä että uusi työntekijä ovat saaneet sanoa, miltä työaloiutus on tuntunut. Keskustelussa on sekä työntekijän että työnantajan näkökulma läsnä. Perehdytyskeskustelu on toteutettu Nuortentalolla siten, että siihen valmistaudutaan etukäteen, jolloin asioita on ehditty

mieltä. Vaikka haastattelussa todettiin, että työyhteisössä keskustellaan muutenkin, erillinen perehdytyskeskustelu, on työntekijän kannalta tärkeä.

5.2 Perehdytyksessä kehitettävät asiat

Opinnäytetyön toinen teema käsitteli perehdytyksessä kehitettäviä asioita. Vastauksista nousi esille neljä asiaa, joita voidaan kehittää perehdytyksessä. Ensimmäinen asia koski asiakastiedon parantumista. Perehdyttäminen Nuortentalolla on ensiarvoisen tärkeää, koska asiakastilanteet ja asiakkaiden haasteet voivat olla vaativia. Kyselyn vastauksissa selvisi, että ohjaaja joutuu työssään yllättäviin tilanteisiin, joista hänen on vaan selvittävä itse. Yllättäviin tilanteisiin voi yrittää varautua laatimalla suunnitelmaa. Vastauksissa nousi esille, että on kuitenkin hyvä pitää mielessä, että neuropsykiatristen asiakkaiden kanssa toimiessa ennalta laadittua suunnitelmaa ei aina pysty hyödyntämään. Perehdytyksen parantamisella pyritään siihen, että ohjaaja pystyy työskentelemään yksin. Tällöin työntekijä kykenee kohdatessaan uuden asiakkaan ratkaisemaan eteensä tulleen ongelman itsenäisesti, vaikka ei tiedä kaikkia asiakkaan haasteita tai erityistarpeita.

Kun jokaisella uudella asiakkaalla onkin erilaisia tarpeita ...kun tässä on yksin työvuorossa, joutuu sitten yllättäviin tilanteisiin, jotka pitää vaan jollain tavalla ratkaista. (Haastateltu 2.)

Tässä kiinteytyy Nuortentalon perehdytyksen tarkoitus. Perehdytyksen tarkoitus on, kuten Kupias ja Peltola (2009, 19) ovat asian ilmaisseet:

Perehdytyksellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti.

Tämä lainauksessa mainittu kokonaisvaltainen osaaminen ei onnistu pelkästään perehdytyksessä nykyään käytettävissä olevin keinoin. Perehdytykseen tarvitaan siis muutakin.

Toinen perehdytyksessä kehitettävä ja mietittävä asia koski ammattitaitoista perehdyttäjää henkilöinä. Haastattelun kautta nousi esille, että perehdyttäjän ei välttämättä

tarvitsisi olla esimies. Vastuunalaisena perehdyttäjänä voi toimia myös kokenut työntekijä. Perehdyttäjä joutuu miettimään, mihin asioihin uusi työntekijä tarvitsee perehdytystä. Perehdytystarve on yksilöllistä. Ongelman katsotaan tiivistyvän siihen, kun perehdytettävää ihmistä ei tunneta. Tällöin perehdyttäjä voi yllättyä, kuinka nopeasti uusi työntekijä jonkun asian oppii hallitsemaan. Haastattelussa ilmeni, että vieraille ihmiselle on vaikea pitää perehdytystä, koska perehdyttäjä ei tunne uuden työntekijän oppimisstrategioita ja hänen persoonaansa. Tällöin perehdytyksen jää helposti yleiselle tasolle.

Kolmantena kehitettävänä asiana perehdytyksellä pitäisi varmistaa, ettei uusi työntekijä alisuoriutuisi. Perehdyttämisen näkökulmasta haastattelussa tuli esille, että uutta työntekijää pitää kunnioittaa ja kunnioitetaankin Nuortentalossa ammattilaisena. Tähän liittyy kääntöpuolena työnantajan puolelta odotukset ammattilaista kohtaan siitä, että uudella työntekijällä on tietyt ammatilliset taidot, jotka uusi työntekijä on hankkinut koulutuksen ja työkokemuksen avulla. Tämä asia tulisi kuitenkin olla molemmilla osapuolilla (työnantaja ja työntekijä) selvillä jo rekrytointivaiheessa, jolloin sopijapuolien välille pystyy muodostumaan psykologinen sopimus (kuva 1). Tällä sopimuksella on merkitys työntekijällä olevan potentiaalin käyttöönotossa.

... Se vois vaikuttaa siihen työntekijän motivaatioon tehdä sitä työtä, kun ajattelis että minähän osaan tehdä tosi paljon enemmän ja minulla on taitoja ja osaamista, mutta sitä ei pysty niin kun hyödyntämään. (Haastateltu 3.)

Haastattelussa ilmeni, että työyhteisön täytyy saada uuden työntekijän koko potentiaali eli teoreettiset ja käytännölliset taidot hyötykäyttöön. Tällöin on tiedettävä, mitä taitoja ja osaamista uudella työntekijällä on, jota hän voisi hyödyntää työssä. Vastauksissa myös todettiin, että mikäli työntekijä ei käytä kaikkea potentiaaliaan, mitä hänellä on työhön, työntekijä alisuoriutuu. Alisuoriutumisen ehkäisyssä työntekijälle uskotaan olevan tärkeää saada palautetta tekemästään työstä. Tällä ajatellaan olevan vaikutusta työntekijän motivaatioon tehdä työtään paremmin. Haastattelussa ilmeni tähän liittyen, että Kuopion Nuortentalossa on osaamista laajasti.

minä olen taas saanut tuoda sairaanhoitajan ammattitaitoa esille ja sitä kautta se on lisännyt motivaatiota (Haastateltu 1.)

Neljäntenä kehitettävänä asiana tuli esille, että toteutunutta perehdytystä pitäisi pystyä seuraamaan tarkemmin. Osaltaan ongelmaa on ollut poistamassa perehdytykseen mukaan tulleet jatkokeskustelut. Näitä on nyt järjestetty kuukauden päästä perehdytyksen aloituksesta. Aiemmin tällaisia ei ole ollut.

Kyllä se minun mielestä on ...perehdytyksen tämmöisiä tarkastuskeskusteluja käyty hyvin huonosti. Aiemmin ...ei oo ollut kaikkien kohdalla ja varsinkin sitten, jos on tultu tälleen opiskeleen, niin sitten on jääty kokonaan paitsi. (Haastateltu 1.)

Nykyään perehdytys kestää Nuortentalolla kuukauden. Kuten aiemmin tuli jo ilmi, perehdytys huipentuu perehdytyskeskusteluun. Nykyisessä käytännössä perehdytys on tarkoitus viedä kuukaudessa läpi. Perehdytyksen tavoitteena oli, että uusi työntekijä pystyy tekemään asiakastyötä, johon kuuluu oleellisesti asiakkaista keskusteleminen. Työntekijän tulisi pystyä kertomaan asiakkaasta, kuinka hänen kanssaan voi työskennellä ja kertomaan asiakkaan haasteista. Tämä tavoite on kirjattu myös nykyään käytössä olevaan perehdytyslomakkeeseen. Toiveena on, että perehdytystä pitäisi pystyä ajattelemaan laajemmin. Ideana olisi hyvä olla, että työntekijällä alkaa perehtyminen asiakkaisiin ja asiakastyöhön. Tähän ei kuukauden mittainen perehdytysaika riitä.

minun mielestä se on tärkeä sitten että me ollaan saatu taas kehityskeskustelu sopivaan saumaan. ...Pitäisi ottaa ihan käytäntöön, että olisi kuukauden päästä ja sitten kuuden kuukauden päästä... koska ei se kehityskeskustelu välttämättä satu siihen. (Haastateltu 1)

5.3 Mentorointi Nuortentalolla

Kyselyn kolmas teema käsitteli mentorointia. Nuortentalon työyhteisössä mentoroinnin ymmärrettiin sisältävän paljon vertaisohjauksen piirteitä. Työyhteisössä jäsenten ymmärrettiin omaavan paljon erilaista osaamista, jota on luontevaa jakaa toiselle. Haastattelun perusteella luontevin osaamisen jakaja on kokeneempi työntekijä, koska hänellä on kuitenkin enemmän kokemusta ja näkemystä työpaikan työtehtävistä ja itse työyhteisöstä. Vaikka mentoroinnissa yleensä kokeneempi ohjaa kokemattomampaa, suhde on silti tasavertainen työkavereiden väliseen suhteeseen verrattavissa oleva suhde.

Mentorointia tarvitaan työpaikalla aina, sillä mikään perehdytys yksin ei vastaa käytännön toimintaa eikä kaikkea voi kirjata riittävän tarkasti (Vastaaja 1).

Haastattelussa ilmeni, että mentori voi jakaa tietoa aktorille herättelemällä ajatuksia ja miettimällä yhdessä ratkaisuja. Tutkimuksessa ilmeni, että toisaalta mentori voi myös herätellä aktoria löytämään omat ratkaisunsa ja tapansa tehdä työtä. Oppimista tapahtuu molempiin suuntiin eli mentori voi oppia myös aktorilta.

...kehittymisestä niin kuin, että tulee tietoiseksi omista työtavoistaan... Minkä jälkeen... ...niille pystyy tekemään jotain, että joko niin että pyrkii toimimaan toisella tavalla tai pyrkii vahvistamaan jotakin. (Haastateltu 2.)

Haastattelussa nousi Nuortentalolla asiakastyötä tehtäessä yhtenä mielenkiintoisena huomiona oppimiseen liittyen, että joka tilanteessa ei työntekijä enää itse osannut määritellä, mitä oli tehnyt, jotta oli pystynyt auttamaan toista. Työntekijä oli toiminut täysin oikein, mutta ei siis kyennyt sanallistamaan, mikä oli auttanut toista ihmistä pääsemään eteenpäin. Joskus siihen oli riittänyt keskustelusta herännyt ajatus tai jopa vain yksi sana. Tässä tultiin siihen, että työntekijän oma ammattitaito oli jo noussut niin korkeaksi, ettei hän enää itse ymmärtänyt toimineensa omaamansa vaistonvaraiseksi muuttuneen hiljaisen tiedon varassa. Mentoroinnin avulla tiedettiin pystyttävän tätä työntekijän omaamaa hiljaista tietoa kaivamaan esille.

...Sanoin eilen just x:lle tästä... valmennuksen yhteydessä, että en tiedä mitä tein mutta tulos oli hyvä. Se on vaikea vaan sitten mallintaa seuraavalle asiakkaalle, kun en tiedä ollenkaan mitä tein, mutta kaikki meni niin kuin piti... (Haastateltu 1.)

Mentorilla pitäisi olla haastattelun mukaan selkeä rooli. Mentorin rooliin ei katsottu kuuluvan, että aktori on häneen yhteydessä kertoakseen, mitä työssä tai työpaikassa on vialla. Mentoria ei siis saisi kuormittaa sellaisilla asioilla, mitkä kuuluvat esimerkiksi esimiehelle. Toisaalta ryhmähaastattelussa tuotiin myös esille se, että mentori voisi olla tukena siinä, miten työntekijä voi tuoda esimiehelle kuuluvat asiat esille. Se oli selvää, että esimiehen tulee olla asioista tietoinen. Esimies ei tiedä ja ei näin ollen pysty tarvittaessa toimimaan, mikäli työntekijät jakavat asioita vain keskenään.

...mentoria ei kuulu kuormittaa sellasilla asioilla, jotka kuuluu esimiehelle (Haastateltu 2).

Haasteina mahdollisessa mentorointiohjelmassa nähtiin, että työntekijän pitäisi itse olla valmis mentorointiprosessiin. Mikäli työntekijällä ei ole paljoa työkokemusta, mentoroinnin nähtiin olevan hänen kohdallaan haasteellista. Tällöin mentorin pitäisi olla todellinen ammattilainen, joka olisi prosessin alussa lähinnä tukena. Tässä lähestyttiin jo mentorointia perehdytyksen osana. Päällimmäisenä näkemyksenä oli, että mentoroinnin pitäisi mennä kuitenkin perehdytystä syvemmälle, jolloin siitä hyötyisivät molemmat osapuolet.

tietoa sitten työstä ja... mutta... Ja sitten se että se ei ole niinku kaikilla välttämättä samassa kohtaa vaan, se riippuu siitä milloin itse olis valmis siihen myös sitten. Mutta että tavallaan vähän niinkuin kaksosanen juttu, että toisaalta mentorointi osana sitä, miten työyhteisö toimii. (Haastateltu 2.)

Mentoroinnin yleensä nähtiin tukevan Nuortentalolla tehtävän työn luonnetta. Nuortentalon asiakkaiden haasteet ovat vaativia. Asiakkaiden vointi ja toimintakyky vaihtelevat eri päivien välillä. Samalla vaihtelee myös heidän käyttäytymisensä. Myös ohjaajan persoonan kerrottiin vaikuttavan asiakkaisiin siten, että he käyttäytyvät eri tavalla eri ohjaajien kanssa eri tilanteissa.

Mutta se kyllä tukee tän työn luonnetta. Siis se on niinku... miten haastavia nämä meidän asiakkaat on? ...miten ne voi niin hyvin eri tavalla eri päivinä eri hetkissä eri työntekijöiden kanssa.... olla? se... vointi ja käyttäytyminen niin sehän vaan tukee sitä. Se jotenkin sopii siihen... asiakastyön luonteeseen se mentorointi. (Haastateltu 1.)

5.4 Mentorointiohjelman teemoja

Haastattelussa otettiin esille, että mahdollisen mentorointiohjelman täytyisi käsittää erillisiä teemoja, jolloin ohjelmasta muodostuisi selkeä kokonaisuus. Teemat voisivat nousta esille joko työyhteisöstä tai yksilön tarpeesta käsin.

Minä aattelen että siinä (mentoroinnissa) pitäisi olla sitten jotkut teemat tai jotkut... (Haastateltu 3).

Kuopion Nuortentalon työntekijöiden haastattelun perusteella nousi monia tavoitteita, joita mahdollisen mentorointiohjelman avulla voitaisiin käsitellä. Ensimmäisenä asiana tuli esille ammatillinen kehittymisen tavoite. Mentorin katsottiin voivan auttaa työntekijää sanallistamaan työtään, jolloin työntekijä voisi itse oivaltaa, miten hän

osaa tehdä työtään. Ammatillisen kehittymisen katsottiin pitävän sisällään tietoisuuden omista työtavoista. Tällöin työntekijän katsottiin tarvittaessa voivan muokata niitä. Työntekijä pystyisi näin myös vahvistamaan jo hänellä olemassa olevia vahvuuksia. Ammatillinen kehittyminen piti vastausten mukaan sisällään myös ajanhallinnan. Tämä korostuu Nuortentalolla avopalveluiden töitä tehtäessä. Kaiken kaikkiaan ammatillisen kehittymisen nähtiin olevan tärkeää työntekijän työmotivaation kannalta.

Minä ainakin ajattelisin että se ammatillinen kehittyminen, että kyllä minä haluan kokoajan olla parempi ja kehittyä, jotta jaksaa tehdä työtä, jotta pysyy motivaatio. (Haastateltu 3.)

Toisena isona asiana nähtiin työn laadun säilyminen. Tämä asia nousee esille myös laatukäsikirjassa. Jotta Nuortentalolla on asiakkaita myös jatkossa, työn pitää olla laadukasta. Työnlaatu ei saisi kärsiä, vaikka työntekijät vaihtuvat ja välillä on opiskelijoita työharjoittelussa. Tähän liittyen haastattelussa otettiin esille perehdytys, jolloin mentori ja mentoroitava ottaisivat käsittelyyn työyhteisössä perehdytyksen kannalta ennalta sovittuja asioita yhteisiä asioita. Mentori voisi jakaa tietoa myös työstä. Myöhemmin mentoroinnissa käsiteltävät asiat olisivat enemmän yksilön tarpeesta lähteviä.

Mä keskittysin siihen perehdyttämiseen, vaikka se sitten varmasti olisi tarpeen ehkä myöhemminkin, tai varmasti olisi, mutta se olisi myös tärkeä siinä alkuvaiheessa... (Haastateltu 1.)

Mentoroinnin käyttöönoton näkökulmasta vastauksissa nousi mielenkiintoinen avaus mentorointiin liittyen. Avauksen ideana oli Turun ja Kuopion Nuortentalojen ohjaajien vertaismentorointi keskenään, jolloin Turun ohjaaja ja Kuopion ohjaaja voisivat olla mentorointiparina. Tällöin ohjaajien oma ammattitaito lisääntyisi ja samalla Turun ja Kuopion yksiköissä tieto leviäisi molemmissa yksiköissä työskenteleville.

Kun haastateltavat miettivät mahdollista mentoria, he pohtivat, että mentorin ei välttämättä tarvitsisi olla esimies. Haastateltavat ajattelivat, että mentori voisi olla Aivo-liiton palvelut oy:n palkkalistoilla muissa tehtävissä tai olla Turun Nuortentalon ohjaaja. Tällä nähtiin olevan monia etuja. Tällöin mentori ei olisi liian läheinen työkaveri tai liian tuttu. Tämä olisi tavoiteltavaa, koska tällöin keskustelu tulisi koskemaan vähemmän arkipäiväisiä asioita. Toisin sanoen keskustelu olisi enemmän yleisellä tasolla. Käyty keskustelu myös pysyisi todennäköisesti paremmin tietyissä raameissa.

Toisena etuna sille, että mentori olisi Turusta, on tarve ammattilaisten väliselle keskustelulle, jossa voisi vaihtaa ajatuksia. Tällöin myös tietoa olisi mahdollista jakaa. Tällöin tieto tehtävästä työstä myös lisääntyisi. Tällaisen Turun ja Kuopion yksiköiden välisen yhteistyön nähtiin myös lisäävän kaikkien Nuortentalon työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta, koska fyysisesti yksiköillä on paljon välimatkaa toisiinsa.

mentori voisi olla Turusta joku henkilö, joka on Nuortentalolla töissä, joka ei olekaan näin läheinen työkaveri, vaan esimerkiksi olla etäyhteisössä. ...ottaishkin täysin erilaisen mentorin. Siitä voisi saada enemmän vielä, kun se ei ole tuttu henkilö... (Haastateltu 3.)

Vastauksista pystyi tekemään loppupäätelmän, että mentorointi olisi hyvä lisä Nuortentalon työyhteisön kehittämisessä. Kyselyn vastaus tiivisti tämän hienosti. Loppupäätelmäksi muotoutui, että:

Mentorointia tulee hyödyntää Nuortentalon ohjaajien perehdytyksessä laajasti ja monipuolisesti, sillä yhtenäiset käytännöt helpottavat arkea. Yhtenäisten toimintatapojen luomiseksi olisi hyvä pohtia perehdytyksen sisällöt ja toteutukset yhdessä ohjaajien kanssa. Hyvät toimivat toimintatavat kannattaa hyödyntää ja muutosta vaativat asiat muuttaa yhdessä sopien, jolloin viimeinen tieto on kaikilla työssä olevilla. (Vastaaaja 1)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimusongelmana tässä opinnäytetyössä oli, voisiko mentorointia käyttää osana perehdytysprosessia. Pohjana hyvin onnistuneelle perehdytykselle on onnistunut rekrytointiprosessi, jolloin rekrytoitu uusi työntekijä pystyy käyttämään omaa osaamistaan työyhteisönsä hyväksi. Tällöin työntekijän ja työnantajan odotukset kohtaavat puolin ja toisin. Tämän opinnäytetyön vastausten perusteella Kuopion Nuortentalon rekrytointiprosessi on toimiva. Uusi työntekijä on tiennyt, millaista henkilöä Nuortentalo on hakenut eli mitä häneltä työntekijänä odotetaan ja mitä työntekijä voi odottaa työyhteisöltä.

Perehdytyksen järjestämisen on lakisääteinen velvollisuus työnantajalle. Perehdyttäminen on suunnitelmallista toimintaa, johon laaditaan usein erillinen perehdyttämissuunnitelma. Perehdytysuunnitelma voi olla laadittu siten, että siinä on otettu työnantajan tavoite sitouttaa työntekijä eri pituisiksi ajanjaksoiksi palvelukseensa. Perehdytys on kaksisuuntaista, jolloin sitä voi muokata uuden työntekijän yksilöllisten tarpeiden mukaan. Vaikka perehdytys voi olla tehokas ja nopea prosessi, siitä huolimatta

uusi työntekijä aiheuttaa hetkellisen työyhteisön työtehon laskun. Perehdytys on tausta-aineiston mukaan tehokkainta toteuttaa suunnitelmallisena perehdytyksenä. Suunnitelmallisen perehdyttämisen tukena voi käyttää mentorointia, mutta ei kuitenkaan vielä siinä vaiheessa, jolloin uusi työntekijä on vasta opettelemassa Nuortentalon toimintatapoja. Jos uudella työntekijällä on ennestään paljon alan työkokemusta, tämä kannattaa ottaa tämän työntekijän yksilöllistä perehdytysohjelmaa rakentaessa huomioon. Kuopion Nuortentalon perehdytysuunnitelmassa on laadittu työyhteisöön sitouttamisen näkökulmasta erilliset perehdytyslomakkeet opiskelijalle ja työntekijälle. Perehdyttäminen on tapahtunut dialogissa uuden työntekijän ja Nuortentalon välillä, jolloin uusi työntekijä on pystynyt antamaan ja saamaan palautetta.

Tässä opinnäytetyössä tuli esille, että suurimman haasteen Nuortentalotoiminnan perehdytyksessä muodostaa perehdytys asiakkaisiin ja asiakastyöhön. Nykyisessä perehdytysohjelmassa on linjattu, että perehdytys käsittää myös perehtymisen asiakastyöhön ja asiakkaisiin. Perehdytysjakson kesto on kuukausi. Sen on havaittu olevan liian lyhyt vastaamaan tähän tavoitteeseen. Vaikka perehdytys on viime vuosina kehittynyt, nykyisen perehdytysohjelman avulla ei pystytä vastaamaan asiakkaisiin liittyvään perehdytyksen tarpeisiin ja tavoitteisiin. Neuropsykiatrisia erityisvaikeuksia omaavien henkilöiden kanssa työskentely on todella haastavaa. Asiakkaisiin ja heidän haasteisiinsa päästään parhaiten kiinni vain puhumalla niistä. Työyhteisössä tapahtuva keskustelu ja vuorovaikutus täytyy nähdä osana työtä. Mentoroinnissa on menetelmänä monia hyviä puolia, jotka voivat tukea uuden työntekijän pääsemistä käsiksi paremmin Nuortentalolla tehtävään asiakastyöhön. Mentorointi on kokeneemman ja kokemattomamman työntekijän välinen suhde, jossa kokeneempi neuvoo kokemattomampaa. Tällaista tapahtuu myös normaalissa työelämässä jatkuvasti. Tällaisia neuvomistilanteita voidaan pitää spontaanina mentorointina. Nuortentalolla tapahtuva työkavereiden välinen neuvominen on yleistä.

Opinnäytetyön taustatietojen mukaan mentoroinnilla täytyy olla tavoitteet. Mentoroinnin tavoitteet voivat olla lähtöisin työpaikalta ja työntekijältä. Mentoroinnille tulisi tausta-aineiston mukaan asettaa yksi iso tavoite, jonka voi pilkkoa kahteen tai kolmeen pienempään osatavoitteeseen. Haastattelun perusteella isoksi tavoitteeksi mentorointiohjelmassa nousi ammatillinen kehittyminen. Ammatillinen kehittyminen käsittää paljon asioita sisällään, ja sillä on kerätyn taustatiedon mukaan suora yhteys työnteki-

jän työmotivaatioon. Tämä asia nousi esille myös opinnäytetyössä työntekijöille tehdyssä haastattelussa. Jotta työntekijä voi työpaikassaan kehittyä ammatillisesti, on hänen ensin päästävä sisälle työhön ja työyhteisöön. Työhön ja työyhteisöön voidaan päästä sisälle vain perehdyttämisen avulla. Työn ymmärtäminen lisää motivaatiota. Tausta-aineiston mukaan työyhteisöön sisälle pääsy lisää uuden työntekijän omaa ammattitaitoa, koska tällöin hän pääsee samalla itse osalliseksi hiljaisesta tiedosta, joka on piiloutunut organisaation sisälle sen omana työtapana. Kuopion Nuortentalon mahdollinen uusi perehdytysohjelma voisi sisältää mentorointia, jonka tavoitteet voisivat olla seuraavat: iso tavoite on ammatillinen kehittyminen ja pienempinä tavoitteina perehtyminen Nuortentalon työkuulttuuriin, toimintatapaan sekä asiakkaisiin ja heidän erityisvaikeuksiinsa.

Nuortentalo toimintaympäristönä on otollinen mentoroinnin aloittamiselle, koska siellä vallitsee jo tehtävän työn luonteen vuoksi valmentava kulttuuri. Haastattelun mukaan Nuortentalon työkuulttuuri on myös kehittynyt. Työyhteisö on ollut reflektiivinen ja parantanut toimintaansa. Tämä on näkynyt muun muassa siten, että vielä viisi vuotta sitten työkuulttuurissa oli monia puutteita yleisessä ohjeistuksessa, miten tulee toimia. Nykyisin Nuortentalolla vuorovaikutus on avointa ja kunnioittavaa.

Mentorilla täytyy olla tämän opinnäytetyön tausta-aineiston perusteella sisällöllistä osaamista, jota uusi työntekijä voi hyödyntää. Nuortentalon kokeneilla ohjaajilla on olemassa laaja verkostojen ja palveluiden ostajien keskuudessa tunnustama ammattitaito. Se olisi hyvä saada kaikkien työntekijöiden käyttöön, jolloin asiakkaille tarjotut palvelut pysyisivät laadukkaina. Mentorointi voi taustatiedon mukaan olla varsinkin uuden työntekijän tullessa työyhteisöön ohjauspainotteista, jolloin se voi olla osa työntekijän normaalia työotetta kuten haastattelussa ilmeni. Mentorointi sopii osaksi Nuortentalon henkilöstön kehittämisen toimintatapoja myös sen vuoksi, että Nuortentalolla työtä tehdään omalla persoonalla. Persoonana on siis yksi työväline muiden joukossa, mikä voi olla työntekijälle hyvin kuormittavaa. Nuortentalolla on huomattu, että asiakkaat toimivat eri tavalla eri ohjaajien kanssa. Mentoroinnin avulla uusi työntekijä voi löytää oman luontaisen tapansa tehdä työtä asiakkaiden kanssa. Tämä on osa reflektiivistä työotetta.

Vastauksissa nousi esille, että Turun ja Kuopion Nuortentalojen ohjaajat voisivat käyttää vertaismentorointia yksiköiden välillä apuna ammatillisessa kehittämisessä. Tähän

olisi haastattelun mukaan myös työntekijöillä henkilökohtainen motivaatio. Tällainen eri yksiköiden välinen yhteistyö lisäisi taustatiedon mukaan myös koko työyhteisössä olevaa ammattitaitoa. Taustatiedon mukaan tätä tietoutta pystyy jakamaan mentoroinnin avulla. Tätä tukee myös Nuortentalon työyhteisössä asiakkaiden kanssa toimintatapana jo olemassa oleva ratkaisukeskeisyys. Ratkaisukeskeisyyttä voisi siis käyttää nykyistä tehokkaammin myös työntekijöiden ammatillisessa kehittämisessä. Vastauksien perusteella Nuortentalon työntekijät ovat kiinnostuneet ammattitaitonsa kehittämisestä. He pohtivat myös koko työyhteisön kehittämisestä siten, että sama tieto olisi molempien yksiköiden käytössä. Nuortentalojen kannattaisi suunnitella oma mentorointiohjelma siten, että Turun ja Kuopion yksiköiden työntekijät olisivat tekemisissä toistensa kanssa esimerkiksi vertaismentoroinnin avulla.

Nuortentalolla kannetaan huolta siitä, että työntekijöiden tekemä työ pitää pysyä laadukkaana, vaikka osa työntekijöistä vaihtuisikin. Laadukkaan työn huoli on otettava huomioon Nuortentalon kummassakin yksiköissä. Tämä on elinehto, että yritys säilyy toimintakykyisenä. Tämän vuoksi myös perehdyttämisen tulee olla laadukasta. Työnantajan tulee varmistaa, että työntekijöillä on käytettävissä viimeinen tieto yhtä lailla molemmissa yksiköissä. Tämä edellyttää vuoropuhelua yksiköiden välillä myös työntekijöiden välillä, eikä vain yksiköiden esimiesten kesken. Nykyinen perehdytysohjelma ei vastaa tähän haasteeseen asiakastyön ja sen merkityksen osalta.

Perehdyttäminen nähdään osana henkilöstön kehittämistä ja ammattitaidon ylläpitämistä Nuortentalon laatukäsikirjassa. Tämän toiminnan tarkoitus on tukea Nuortentalotoiminnan toiminta-ajatusta ja laadukkaan työn ylläpitämistä. Laatukäsikirjan mukaan Aivoliiton palvelut oy:n nykyisen perehdytysohjelman tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle kokonaiskuva Aivoliitto ry:n, Aivoliiton palvelut oy:n ja Nuortentalotoiminnasta sekä oman työn suhteesta kokonaisuuteen. Perehdytyksen jälkeen työntekijän tulisi pystyä toimimaan tehokkaasti tehtävässään ja hänen tulisi tietää mahdollisuutensa vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin ja koko Nuortentalotoiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Laatukäsikirjaan kannattaa Nuortentalon perehdytysohjelman tavoitteiden osalta tehdä muutoksia. Laatukäsikirjan päivitys on suunniteltu tehtäväksi syksyllä 2020. Tällä on vaikutusta myös Nuortentalon perehdytysohjelmaan, jota voisi laajentaa samalla siten, että siihen tulisi yhtenä osa-alueena mukaan mentorointi.

7 POHDINTA

Mentorointi on noussut viime aikoina uudelleen pinnalle. Aiheesta on julkaistu viime aikoina paljon kirjallisuutta. Perehdytys taas on kärsinyt käsitteenä inflaatiota, eikä sen pitkäkestoisuuden merkitystä ymmärretä. Perehdytys on kuitenkin edelleen tärkein työhön sitouttamiskeino kuten keräämästäni aineistosta nousi esille. Mielestäni perehdytyksen keskeisenä tavoitteena on, että uusi työntekijä sitoutuu työyhteisöönsä mieluummin pidemmäksi aikaa, kun työyhteisö on luonteeltaan niin sanottu asiantuntijaorganisaatio. Asiantuntijaorganisaatioon perehdytys vaatii perehdyttäjältä ja koko työyhteisöltä todella paljon aika- ja työntekijäresursseja, jotka ovat pois työpaikan pääasiallisesta normaalista toiminnasta. Tämän vuoksi en näe järkevänä, että työpaikan intressinä olisi vain lyhytaikainen työntekijän sitouttaminen. Siksi toimiva perehdytys on tärkeää ja perehdytyksen tueksi kannattaa miettiä toimivia ja tehokkaita keinoja.

Tämän opinnäytetyön aihe oli haastava, koska se oli kaksiosainen. Opinnäytetyössä täytyi ensiksi ottaa selvää asioista perehdytykseen liittyen, jonka jälkeen työssä tuli saamani tehtävänannon mukaan myös selvittää mentoroinnin lisäämistä perehdytysohjelmaan. Työssäni muodostin perehdytyksestä ja mentoroinnista teemat, joita käsitelisin ensin omina kokonaisuuksina, jonka jälkeen yhdistin ne. Tämä oli lopulta luonteva tapa, koska joissakin teorialähteissä todettiin, että mentorointi ei sovi perehdytykseen ja toisissa lähteissä sen katsottiin sopivan perehdytyksen tueksi. Näin pystyin käsittelemään perehdytystä ja mentorointia tuloksissa ensin erikseen ja vasta sen jälkeen yhdistäen niitä.

Kun sain tiedoksi aiheen, alkuperäisenä toiveena minulla oli tehdä suoraan mentorointiohjelma Nuortentalolle tukemaan perehdytystä. Kun aloitin opinnäytetyön tekemistä ja perehdyin aiheeseen tarkemmin, huomasin, että ennen varsinaisen mentorointiohjelman tekoa on syytä tehdä jonkinlainen tutkimus, mitä ohjelman tulisi sisältää. Tämän oivallettuaani suuntasin tämän opinnäytetyön tavoitteen kohti esitutkimuksen suuntaa. Tästä uudesta näkökulmasta käsin pystyin tuomaan esille, mitä asioita mentorointiohjelmaa perehdytyksen tueksi tehtäessä on otettava huomioon. Tällöin sain tälle opinnäytetyölle tarkoituksen, jonka mukaan työn tekeminen puolusti paikkaansa. Opinnäytetyötä tehdessäni jouduin tekemään paljon taustatyötä, etsiä lähdemateriaalia sekä perehtyä siihen, mikä on kaikelle kehittämistoiminnalle tyypillistä. Perehdyin

myös laajasti organisaation omaan materiaaliin kuten laatukäsikirjaan ja perehdytysohjelmaan. Tämä opinnäytetyö toimi niin sanottuna pohjakartoituksena mentorointiohjelman tarpeen arvioimiselle ja sen käynnistämiseksi. Opinnäytetyö kehitti perehdytystoiminnan ymmärrystä työyhteisössä siten, että perehdytystoiminnan onnistuminen on avain Nuortentalolla tehtävän laadukkaan työn jatkumiselle.

Kuopion yksikössä toteutettu ryhmähaastattelu tuotti paljon hyödyllistä materiaalia työhöni. Haastattelutilanne oli itselleni kuitenkin itsessään oppimisen paikka, koska en ollut koskaan aiemmin kerännyt tietoa haastattelemalla. Valitsemani haastattelun muoto ei ollut yksinkertainen kokemattomalle haastattelijalle. Olin miettinyt etukäteen teoreettista viitekehystä laatiessani, mitä asioita kuhunkin teemaan kuuluu. Oletin keräämääni pohjatiedon perusteella, että olisin saanut haastattelun ja kyselyn avulla mentoroinnissa nähtävien hyötyjen osalta myös työhyvinvointia tukevia vastauksia. Oletukseni perustui myös siihen ajatukseen, että Nuortentaloilla tehtävä asiakastyö on kuormittavaa. Näin ei kuitenkaan käynyt, joten työhyvinvointi jäi tarkastelun ulkopuolelle tässä opinnäytetyössä. Tätä aihetta kannattaisi jatkossa selvittää.

Haastattelun toteuttajana olisin voinut kuitenkin kiinnittää muutamaan asiaan huomiota. Haastattelua tehdessäni huomasin, että toisaalta tietoa tuli hetkessä jostain teemasta paljon. Haastateltavat toivat itsekkin esille monia puolia kustakin käsiteltävästä ongelmasta. Välillä minusta taas tuntui, että joudun kysymään jonkun tarkentavan kysymyksen, jonka avulla haastateltavat pystyisivät lähestymään teemaa. Sorruin siis siihen aloittelevan haastattelijan perusvirheeseen, josta Hirsjärvi ja Hurme (2011, 121) olivat kirjassaan varoittaneet, eli pyrin täyttämään hiljaisia hetkiä omilla lisäkysymyksillä. En lisäkysymyksien avulla kuitenkaan saanut toivomiani vastauksia, jota ennen haastattelun tekemistä olisin taustatiedon puolesta odottanut. Jos olisin malttanut odottaa hetken, vastaus olisi voinut olla alkuperäiseen kysymykseen syvällisempi, jolloin se olisi ollut arvokkaampi. Hirsjärven ja Hurmeen kirjan mukaan haastateltava ei saa milloinkaan toivomaansa vastausta, mikäli hän kyselee haastateltavilta siinä vaiheessa, kun haastateltava vielä pohtii mielessään vastausta kysymykseen (Hirsjärvi & Hurme 2011, 121). Tämä konkretisoitui, kun yksi haastateltava sanoi haastattelun päätyttyä, että hän oli juuri saanut mietittyä vastauksen alkuperäisestä kysymyksestä ja oli ollut aikeissa avata suunsa. Tässä vaiheessa minä olin kuitenkin valitettavasti täyttänyt huoneessa vallinneen hiljaisuuden ja kysynyt jonkun uuden näkökulman, jolla olin tar-

koittamattani kaventanut haastateltavien näkemystä asiasta. Toki sain näillä lisäkysymyksillä keskustelun käyntiin, mutta jäin pohtimaan, olisinko eri tavalla toimimalla saanut parempia ja syvällisempiä vastauksia.

Valitsin aineiston lähestymistavaksi teorialähtöisen strategian. Ennen haastattelua olin jo kerännyt teoreettisen viitekehyksen kasaan, jolloin pyrin haastattelun avulla saamaan työntekijöiden tulkinnan olemassa olevasta kirjallisesta taustatiedosta käsin työni tutkimusongelmiin. Käsittelin haastatteluaineistoa siten, että en irrottanut sitä asiayhteydestä. Tällöin pystyin varmistamaan, että haastateltavan kommentteista ei pystynyt muodostumaan omia tulkintojani. Käytännössä kokosin siis aineiston tiedot siten, että ne liittyivät käsiteltävään teemaan. Eli kaikki asiat, mitä sain aineistoksi koskien perehdytystä, käsittelin perehdytyksen yhteydessä ja aineisto, jonka sain koskien mentorointia, käsittelin mentoroinnin yhteydessä. Tällä tavoin saamani tulokset pysyivät luotettavampina. Peilasin aineistosta löytyvän tulkinnan käytössäni olleeseen pohjatietoon eli keräämääni teoreettiseen viitekehykseen.

Käytin tutkimukseni luotettavuuden parantamiseksi triangulaatiota. Toteutin tämän käyttämällä kahta erilaista aineiston keräämistapaa eli haastattelua ja kyselyä. Aivan kaikkiin teoreettisessa viitekehyksessä etukäteen nousseisiin asioihin en saanut teemahaastattelun avulla vastauksia. Toisaalta haastattelusta nousi mielenkiintoinen avaus mentorointiohjelmaan liittyen. Jos olisin tehnyt suljetun haastattelun, tämä idea olisi voinut jäädä tulematta julki. Ryhmähaastattelun avulla koin kaiken kaikkiaan saaneeni monipuolisemman kuvan tutkimusongelman ratkaisusta.

Toteutin triangulaatiota aineiston keräyksen lisäksi myös luomalla teoreettisen viitekehyksen valitsemalla useita eri lähteitä samaan asiaan liittyen. Pyrin lisäämään työni luotettavuutta käyttämällä lähteiden synteisiä. Yhdistelin kirjojen tietoja siten, että sain tulokseksi mahdollisimman yhtenäisen kokonaisuuden. Opinnäytetyön teoreettista viitekehystä luodessani pyrin ottamaan huomioon myös lähteiden erilaiset näkemykset ja laittamaan lähteet sekä oman ajatteluni keskustelemaan keskenään.

Tässä opinnäytetyössä Kuopion yksikön esimies toimi työyhteisön edustajana opinnäytetyöprosessissani. Hän oli sitoutunut ja tietoinen työni etenemisestä sen eri vaiheissa. Keskeisimmän opinnäytetyöstä nousseen organisaatiota koskevan kehittämis-kohteen hän kertoi ottavansa huomioon laatukäsikirjan päivityksen yhteydessä. Nuor-

tentalotoiminnassa isona kehittämistarpeena nousi esille laatukäsikirjan päivittäminen perehdytyksen osalta. Laatukäsikirja on kivijalka, jonka varaan koko toiminta perustuu. Laatukäsikirjan perehdytyksen tavoitteet ovat pohjana perehdytysohjelman tavoitteille. Laatukäsikirjan perehdyttämiseksi asetetut tavoitteet eivät ole tällä hetkellä linjassa työn laadukkuus vaatimuksen kanssa. Tämän vuoksi laatukäsikirjaan kirjattua perehdytyksen tarkoitusta on muokattava. Tästä seuraa se, että myös perehdytysohjelmaa on kehitettävä joka tapauksessa. Jatkossa kannattaa myös tutkia, miten mento-
rointiohjelma voisi olla osana perehdytysohjelmaa.

Tärkeä Nuortentalotoiminnan kehittämisessä on tämän opinnäytetyön tulosten mukaan Aivoliiton palvelut oy:n mentorointiohjelman laatiminen. Jotta mentorointiohjelma sopii myös Nuortentalolle, sen pitää tämän työn pohjalta sisältää osia, jotka auttavat perehtymään paremmin asiakkaisiin ja parantamaan työntekijän ammatillista kehittymistä sekä keskinäistä yhteistyötä. Näkisin, että nämä kaksi asiaa voidaan yhdistää, jolloin asiakkaiden haasteiden syvempi ymmärtäminen kehittää työntekijän ammattitaitoa. Asiakkaiden haasteiden ymmärtämisessä auttaa työntekijöiden keskinäinen puhuminen ja jakaminen. Työntekijän oman ammattitaidon lisääntymisen tiedetään motivoivan häntä tekemään työtään ja sitoutumaan paremmin työyhteisöönsä. On myös mahdollista, että Kuopion ja Turun Nuortentaloilla on kehittynyt erilaiset toimintatavat asiakkaiden haasteita kohdattaessa. Tällöin voidaan ajatella, että yksiköiden työntekijöiden puhuessa niistä keskenään, yhteinen ymmärrys asiasta voisi lisääntyä. Tällöin mentorointiohjelma, jossa Kuopion ja Turun yksiköiden työntekijät vertaismentorivat toisiaan, olisi paikallaan.

Vastauksissa, jotka koskivat työntekijän osaamisen kehittämistä mentoroinnin avulla, nousi esille myös vaihtoehto, että mentori olisikin Aivoliiton palvelut oy:n työntekijä, eikä toisen Nuortentalon yksikön työntekijä. Aivoliiton palvelut oy käsittää Nuortentalotoiminnan lisäksi muutakin toimintaa, kuten terapia- ja kurssitoimintaa. Aivoliiton palvelut oy:ssä työskentelee muun muassa toimintaterapeutteja ja muita sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia. Kyseiset ammattilaiset voisivat vertaismentoroida keskenään Nuortentalon palkkalistoilla olevien työntekijöiden kanssa. Tällöin koko osakeyhtiön tietotaito voisi nousta, koska Nuortentalon työ on luonteeltaan hieman erilaista kuin esimerkiksi terapiatyö.

Vertaismentorointiohjelman, jossa Kuopion ja Turun yksikön työntekijät muodostaisivat mentori-mentoritava -parit, tavoitteena voisi olla työntekijän kehittyminen paremmaksi ammattilaiseksi. Tällöin hyväksi todetut käytännöt ja Nuortentalojen toiminnassa ja niissä työskentelevien ihmisten omaaman hiljaisen tiedon pystyisi jouhevasti saamaan esille ja jakamaan molempien yksiköiden työntekijöiden välillä, jolloin yleinen tietoisuus ja asiantuntemus lisääntyisivät. Tällöin Nuortentalo pystyisi myös organisaationa yhtenäistämään toimintaansa nykyistä enemmän. Samalla Nuortentalo pystyisi myös varmistamaan tekemänsä työn laadun säilymisen samanlaisena sekä Kuopiossa että Turussa. Tämä edellyttäisi tosin jonkinlaista mentorointitapaamisten purkutapaa, jolloin vertaismentorointikeskusteluissa saatu yhteinen ymmärrys ja erityisesti mahdollinen uusi oivallus voitaisiin saattaa koko työyhteisön tietoisuuteen.

Omaa toimintaa on tärkeää peilata muiden kanssa, jotta pystyy huomaamaan omat vahvuudet ja kehittämiskohteet. Vertaistyöskentely on tärkeää, jotta yksilö voi tuntea kuuluvansa osaksi työyhteisöä ja myös ryhmä voi vahvistaa yhteisöllistä identiteettiään. (Seppänen-Järvelä 2009, 49.) Tällä opinnäytetyöllä oli merkitystä työyhteisölle mutta myös minulle itselleni työyhteisön jäsenenä ja oman ammatillisen kehittymisen kannalta. Yhteisöpedagogeja työllistyy järjestötyön kentälle ja heidän työnkuvansa voivat olla moninaisia. Tällöin on mahdollista, että osa heistä työllistyy tehtäviin, joissa henkilöstön kehittämisasiat ja henkilöstöhallinto nousevat toiminnan keskiöön. Tämä on erillään yhteisöpedagogin perinteisestä toimenkuvasta nuorisotyön asiantuntijana. Yhteisöpedagogin tutkinnon kompetenssit ovat yhteisöllinen, pedagoginen, yhteiskunnallinen ja kehittämisosaaminen. Tässä opinnäytetyössä toteutui tässä mielessä kaikki Humanistisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyölle asetetut vaatimukset. Yhteisöpedagogin ydinosaamiseen kuuluu valmentava työote, joka toimii myös Nuortentalon keskeisenä työotteena ja mentoroinnin uusimman suuntauksen kantavana ajatuksena.

LÄHTEET

Aivoliiton palvelut oy 2019. Perehdytysohjelma. Ei julkaistu

Aivoliitto ry 2020. Aivoliiton kotisivut. luettu 20.4.2020. <https://www.aivoliitto.fi/aivoliitto-ry/>

Aivoliitto 2020a. Kehityksellinen kielihäiriö lapsilla ja nuorilla. Aivoliiton kotisivut. luettu 14.5.2020. <https://www.aivoliitto.fi/kehityksellinenkielihairio/tietoa/>

Debolt, G. 1992. Mentoring as Part of induction. Teoksessa Debolt, G. & Marine-Dershimer, G. Teacher Induction and Mentoring: School Based Collaborative Programs. 3.11.1992. (e-kirja). State University of New York Press: USA

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! -Uuden työntekijän perehdytys. Grano Oy: Helsinki.

Haapasalo, S. 2007. Kielellisten vaikeuksien tunnistaminen ja arviointi nuoruusiässä. Teoksessa Aro, T. & Siiskonen, T. & Ahonen, T. (toim.). Ymmärsinkö oikein? Kielelliset vaikeudet nuoruusiässä. WS Bookwell Oy: Juva

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna Raamatutrükikoda: Tallinna.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Huotari, A. & Niiranen-Linkama, P. & Siltanen, P. Tamski, E-L. 2008. Neuropsykiatrinen valmennus: Valmentajan käsikirja. Mikkelin ammattikorkeakoulu. D: Vapaa- muotoisia julkaisuja – Free-form Publications 7

Humakin lähdeviiteopas 2020. Humanistisen ammattikorkeakoulun lähdeviiteopas. Luettu 12.5.2020. <https://humak.libguides.com/viittausopas>

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Meedia Zone OÜ: Viro

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Bookwell Oy: Juva.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Suomen yliopistopaino Oy: Juvenes Print

Kankkunen, J. 2011. Mentorointi kehittämismenetelmänä. Opinnäytetyö: Liiketalouden koulutusohjelma. Laurea Ammattikorkeakoulu. Luettu 13.4.2020. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33974/Mentorointi%20kehittamismenetelmana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kaunismaa, P. & Rajalin, M. 2015. Järjestöt eMessissä; Koulutusopas verkkopohjaisen vertaismentoroinnin toteuttamisessa. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja 3: Helsinki. Luettu 5.3.2020. <http://www.humak.fi/wp-content/uploads/2015/10/jarjestot-emessissa-kaunismaa-ja-rajalin-humak.pdf>

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Bookwell Oy: Juva

- Kuopion Nuortentalo n.d. Perehdytyskansio. Ei julkaistu
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Printon Trükikoda: Tallinna.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Unigrafia Oy: Helsinki.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.o. Talentum: Helsinki.
- Nissilä, S-P. & Paaso, A. 2012. Itsetuntemuksesta organisaation kehittämiseen. Teoksessa Heikkinen, H. L. T. & Jokinen, H. & Markkanen, I. & Tynjälä, P. (toim.) Osaaminen jakoon: Vertaisryhmämentorointi opetuslalla. Bookwell Oy: Juva
- Nuortentalo 2020. Nuortentalojen kotisivut. Luettu 20.4.2020. <https://www.aivo-liitto.fi/nuortentalo/>
- Nuortentalo 2020b. Nuortentalon asumispalveluiden esite. Luettu 17.5.2020. https://dyajetwym1cg9.cloudfront.net/assets/files/8895/nuortentalot_asuminen.pdf
- Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Sanoma Pro Oy: Helsinki.
- Pitkänen, N. 2010. Perehdyttäminen viestintäilmiönä: Perehdyttämisestä perehdyttämis- ja perehtymisprosessiin. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma: Jyväskylän yliopisto. Luettu 11.4.2020. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/40076/URN:NBN:fi:jyu-201210242772.pdf?sequence=1>
- Ristikangas, V. & Clutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Meedia Zone OÜ: Viro.
- Ristikangas, V. & Ristikangas, M-L. & Alatalo M. 2019. Valmentava mentorointi. Meedia Zone OÜ: Viro.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Luettu 26.4.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja –Tulevaisuuden johtajalle. Kopioniini Oy: Helsinki.
- Seppänen-Järvelä, R. 2009. Työpaikka – yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) 2009. Työyhteisö uusille urille; Kehittäminen osaksi arjen työtä. WS Bookwell: Juva.
- Suomen Nuortentalo 2018. Laatukäsikirja. Ei julkaistu
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampereen yliopistopaino Oy: Tampere
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Livonia Print: Latvia.
- Turun Nuortentalo 2019. Perehdytyskansio. Ei julkaistu

Työturvallisuuslaki. 738/2002. Luettu 27.3.2020.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738#Pidp447218224>

Virta, M. & Salakari, A. 2012. ADHD-aikuisen selviytymisopas -tutkittua tietoa ja käytännön vinkkejä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Livonia Print: Latvia

LIITTEET

LIITE 1 Teemahaastattelun kysymykset

Varsinaisen kysymyksen alla on suunnittelemani apukysymyksiä, joita voin esittää haastattelun yhteydessä.

1. Miten perehdytyksesi tapahtui Aivoliiton palvelut Oy:n Kuopion Nuortentalolla?
 - Kuka perehdytti (asema)
 - Mitä perehdytys piti sisällään?
 - Oliko riittävä ajallisesti ja asiapitoisesti?
 - Tukiko perehdytys ratkaisukeskeisyyttä?
 - Vähensikö vai lisäsikö perehdytys motivaatiasi yritystä ja työtehtäviä kohtaan?
 - Selvisikö perehdytyksessä yrityksen odotukset sinuun?
2. Mitä Aivoliiton palvelut Oy:n Kuopion Nuortentalon toteuttamassa perehdytyksessä on kehitettävää?
 - Työn/työtavan ymmärtämisessä
 - Työyhteisön ymmärtämisessä
 - muita asioita
3. Mitä käsität mentoroinnilla?
4. Miten mentorointia voidaan hyödyntää perehdytyksessä?
 - Työyhteisön ja työnantajan näkökulmasta
 - Työntekijän näkökulmasta
 - Asiakkaan näkökulmasta

LIITE 2 Saatekirje Turkuun

Hei! Olen Kimmo Vesterinen ja työskentelen Kuopion Nuortentalolla ohjaajana. Valmistun keväällä yhteisöpedagogiksi Humanistisesta ammattikorkeakoulusta. Tutkin-
toon kuuluu osana opinnäytetyö, jonka aihe koskee perehdytystä ja mentorointia.
Olen jo kerännyt tietoja ryhmähaastattelun avulla Nuortentalon Kuopion yksiköstä.
Tarvitsen tietoja myös Turun yksiköstä, jotta pystyn tekemään opinnäytetyönä olevan
kehittämistyöni loppuun. Osallistumisenne tähän kyselyyn olisi tärkeää, koska tällä
tavoin saadaan koko Nuortentalon tilanne selville.

Toivon vastauksia jokaiselta teistä Nuortentalon Turun yksikön työntekijöistä ohei-
seen kyselyyn. Vastausaika kyselyyn on valitettavasti lyhyt, eli 30.4. asti. Kyselyyn
pääset klikkaamalla tämän sähköpostin ohessa olevaa linkkiä. Kun olet vastannut ky-
selyyn, muistathan lopuksi lähettää vastauksen ja sulkea selaimen.

Mikäli asian tiimoilta teille tulee jotain kysyttävää, minuun voi olla yhteydessä sähkö-
postin välityksellä.

Kiitos yhteistyöstänne!

T: Kimmo Vesterinen

kimmo.vesterinen@humak.fi

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/9D805A96F801515E>

LIITE 3 Kysymykset Turkuun

Aivoliiton palvelut oy, Nuortentalotoiminta

Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoja opinnäytetyötäni varten Nuortentalon Turun yksiköltä. Kysymykset ovat kahta ensimmäistä lukuun ottamatta avoimia kysymyksiä.

1. Vastaajan asema Nuortentalolla (Vaihtoehdot: esimies, ohjaaja, muu ammattinimike, mikä?)
2. Kuinka kauan olet ollut Nuortentalon palveluksessa?

Kysymyksiin 3 ja 4 liittyen toivon, että kerrot saamastasi perehdytyksestä. Mikäli olet itse perehdyttänyt, olisi hyvä, jos kertoisit myös antamastasi perehdytyksestä.

3. Kerro toteutuneesta perehdytyksestäsi Aivoliiton palvelut oy:n Nuortentalolla
4. Mitä jäit toteutuneessa perehdytyksessä kaipaamaan?

Seuraavat kysymykset käsittelevät mentorointia.

5. Mitä käsität mentoroinnilla?
6. Miten mentorointia voidaan hyödyntää perehdytyksessä tai muussa Nuortentalon toiminnassa?

Kiitos vastauksistasi ja hyvää kevättä!